



Artículo original / Original article

El Coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las Pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto

Coaching as a tool to improve business development of SMEs in the commerce sector of the Tarapoto district

Carme Fabiola Mogollon-Llontop ¹; Marleny Sánchez-Aguilar ¹; Seidy Janice Vela-Reátegui ^{1*}; Lady Arévalo-Alva ¹

¹Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú

Recibido: 19/08/2023

Aceptado: 23/10/2023

Publicado: 30/01/2024

*Autor de correspondencia: seidyreategui@unsm.edu.pe

Resumen: El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad evaluar cómo el coaching se convierte en una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio en el distrito de Tarapoto. Para ello, se aplicó una encuesta a dueños, gerentes y encargados, con el fin de responder a los objetivos planteados. De un total de 127 pymes que operan en esta institución financiera, se obtuvo una muestra de 95 trabajadores. Metodológicamente, se aplicó una investigación descriptiva, evaluando si los gerentes de las pymes conocen el coaching como herramienta para mejorar su desempeño. Los resultados revelaron un notable desconocimiento sobre el coaching, aunque se observó que las empresas que lo aplican logran un mejor desempeño organizacional. En conclusión, pocos empresarios conocen el coaching y, quienes lo aplican, lo hacen de manera empírica. Sin embargo, el coaching se consolida como una herramienta clave en la gestión del talento humano, permitiendo obtener mejores resultados empresariales y maximizar el potencial del equipo de trabajo.

Palabras clave: Coaching; Pymes; gestión

Abstract: The purpose of this research was to evaluate how coaching becomes a tool to improve the business development of SMEs in the commerce sector in the Tarapoto district. To do so, a survey was conducted to owners, managers and supervisors, in order to respond to the objectives, set. From a total of 127 SMEs operating in this financial institution, a sample of 95 workers was obtained. Methodologically, descriptive research was applied, evaluating whether the managers of the SMEs know coaching as a tool to improve their performance. The results revealed a notable lack of knowledge about coaching, although it was observed that companies that apply it achieve better organizational performance. In conclusion, few entrepreneurs know coaching and those who apply it do so empirically. However, coaching is consolidated as a key tool in the management of human talent, allowing for better business results and maximizing the potential of the work team.

Keywords: Coaching; Pymes; management

1. Introducción

Todas las organizaciones hoy en día necesitan mantener un alto rendimiento en cuanto al trabajo que desarrollan los empleados en una empresa o departamento específico, el coaching presta a los individuos una ayuda para que alcancen un nivel máximo de desempeño en las funciones que se le han sido asignadas. Muchas empresas han centrado sus mayores esfuerzos en simples métodos de supervisión y han dejado a un lado lo que es la motivación en el empleado (Veloz Vásconez, 2017).

El coaching es una supervisión hecha en persona que incentiva de forma indirecta al individuo. Cabe destacar que dentro de las actividades que desarrolla el coaching están el asignarle tareas más difíciles de las habituales y luego revisar los resultados, estudiar un plan para el progreso de la carrera de un empleado, ayudar al individuo a manejar el estrés y enseña al supervisor a escuchar los temores del empleado sobre posibles recortes de personal (Tutsch, 2005).

En nuestra sociedad, el coaching es un proceso por el cual los supervisores están en contacto con los subordinados. No hay fuerza capaz de ayudar a los supervisores a obtener lo mejor de sus empleados si no se desempeñan como entrenadores. El coaching es una supervisión "en persona". Toda conversación de los supervisores y sus empleados es una conversación de coaching. Es una oportunidad para aclarar metas, prioridades y criterios de desempeño, como también para reforzar los valores básicos del grupo, escuchar ideas y hacer participar a los empleados en los procesos de planeación y solución de problemas (Belisario Mercado, 2022).

Se considera que un coach profesional para PyMEs debe estar entrenado para guiar a un directorio en el proceso de toma de decisiones. Un buen coach define los roles, metas y responsabilidades antes de iniciar la relación de trabajo, un buen coaching debe sacarle lo mejor al directorio, ayudarlo a moverse hacia sus metas y a aprender nuevas habilidades. Las características de un coach eficiente son: saber escuchar, habilidad para preguntar, capacidad de análisis, saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y la capacidad de conectar a los integrantes del directorio a un diálogo constante que redunde en el desarrollo de toda la organización. Según nuestras experiencias el coach para ser efectivo debe tener ganas de aprender, ser íntegro, un buen escucha, asertivo, mejorar los resultados del negocio y tener un buen sentido del humor (Malvicino, 2019).

En estos momentos de cambio e incertidumbre en el país, es el sector de las PyMEs quien adquiere su mayor protagonismo como vehículo para recuperar nuestro futuro empresarial, es por eso por lo que este sector no cesa de crear nuevas fórmulas para desarrollarse y crecer. Y entre ellas hay una que en los últimos años parece tener un papel relevante: el coaching de negocios (Barrientos-Monsalve et al., 2019).

Lozano Correa (2008) menciona que es precisamente en la respuesta a esa pregunta donde el coaching de negocios adquiere todo su sentido, el coaching para PyMEs parte de una premisa, sacar el máximo partido de lo que el empresario lleva dentro - experiencia, capacidad de trabajo, liderazgo, operatividad, emprendimiento - y desde ahí, acompañar al empresario en un viaje de innovación y auto descubrimiento para sacar todo el potencial que tiene y darle nuevos enfoques a sus acciones como líder de su empresa y de su propia vida.

Todo proceso de coaching de negocios lleva implícito la definición de objetivos consensuados con el empresario a partir de los cuales se ponen a su disposición herramientas de fácil aplicación, tanto desde el punto de vista personal como empresarial, para que sea el empresario el que implemente nuevas acciones y comportamientos en un determinado período de tiempo para alcanzar los objetivos universales de toda empresa: optimizar el tiempo, el equipo humano, sistematizar el negocio y sobre todo, mejorar los beneficios (Baquero Barato & Rodríguez-Moneo, 2016).

Sin embargo, el coaching, posee una característica fundamental, su elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad de la organización y a las características de las personas a instruir. Este método se aleja de los clásicos

sistemas de formación basados en técnicas homogéneas y predeterminadas ya que al adaptarse a la situación concreta de la empresa donde se implanta, se ajusta a las potencialidades individuales y posibles carencias de aquellos que lo reciben. Este acoplamiento de la enseñanza a las características personales y de la organización logra una mayor efectividad en los resultados, alcanzando una participación mucho más activa y un aprendizaje más dinámico (Martínez Moreno, 2014).

Una buena intervención de coaching empieza en el directorio de la pequeña y mediana empresa y luego baja hacia toda la compañía. El primer paso en este proceso es delimitar los roles estratégicos tácticos y operativos de la organización. Si nosotros analizamos la estructura organizativa de cualquier corporación encontraremos a: los accionistas que cumplen el rol de aportar el capital y a cambio recibirán un dividendo, al Directorio de donde emana el orden estratégico de la compañía, a la gerencia de donde surge el orden táctico y por último los niveles puramente operativos. En una PyMEs los roles se confunden ya que es común ver a un director ocupando el rol de gerente y en algunas empresas hasta de operario. El objetivo de coach es lograr que se piense y se internalice para la toma de decisiones en cada rol; el Accionista piensa en función del R.O.E, (return on equity) el director en función del R.O.A (return on assets) y del R.O.I. (return on investment), desempeño más elevado que en el pasado, el cual debe tener conexión el gerente en función del R.O.S (return on sales) y en el plano operativo en función de la productividad, el empresario pyme debe tratar de equilibrar estos conceptos para alcanzar sus objetivos estratégicos (Rohn, 2013).

En toda organización sea cual fuera la rama a que se dedique económicamente se siente la necesidad de transformar y adecuar el proceso gerencial que posibilite una mejor calidad en el desempeño laboral y alcanzar verdaderos cambios en la dinámica gerencial moderna, siendo esto necesario, para el logro de las metas de estas. En tal sentido, Muñoz Maya & Díaz Villamizar (2014), sostiene que las organizaciones de hoy se enfrentan a un gran reto de competitividad, globalización, calidad y excelencia, que exige de cada uno de sus miembros un nivel de desempeño que, en el pasado, el cual debe tener conexión directa con las acciones que se realiza día a día.

Por consiguiente es necesario que los profesionales dedicados al trabajo gerencial, se preocupen por el constante actualización, tanto en el campo personal, como en el profesional con la finalidad de aplicar dichos conocimientos y habilidades adquiridas y desarrolladas, estableciendo relaciones entre las metas que se proponen y en el cómo llegar a ellas y principalmente valorando que se tenga para esa actividad, puesto que será de suma importancia describir cuales son las etapas que se siguen para implantar el coaching como herramienta para el desarrollo empresarial en la pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto, y sobre todo identificar los efectos que puede generar la utilización de esta herramienta ya que produce el impacto de ser positivos permitiendo así de forma directa el desarrollo personal y de forma indirecta el crecimiento de pymes en el sector comercio de Tarapoto.

2. Materiales y métodos

Este estudio fue de tipo aplicada, con un nivel descriptivo-correlacional y un diseño explicativo-descriptivo, de carácter transversal (Hernández Sampieri et al., 2014). La población estuvo conformada por las PyMEs del sector comercio del distrito de Tarapoto, que pertenecen al rubro de ventas al por mayor, siendo un total de 127 empresas, de acuerdo con la información brindada por la SUNAT- San Martín. La muestra, seleccionada mediante muestreo probabilístico, estuvo conformada por 95 empresas del sector comercio del distrito de Tarapoto. El análisis de los resultados se llevó a cabo utilizando Excel y el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Este permitió la generación de tablas y figuras necesarias para realizar diversas pruebas estadísticas.

3. Resultados

3.1. Información general

De acuerdo con la Figura 1, el 43% de las personas encuestadas manifiestan que son propietarios de la empresa, mientras que el 23% dicen que ocupan el cargo de administrados, en tanto el 20% son gerentes y el 14% se desempeñan como secretarías o encargados.

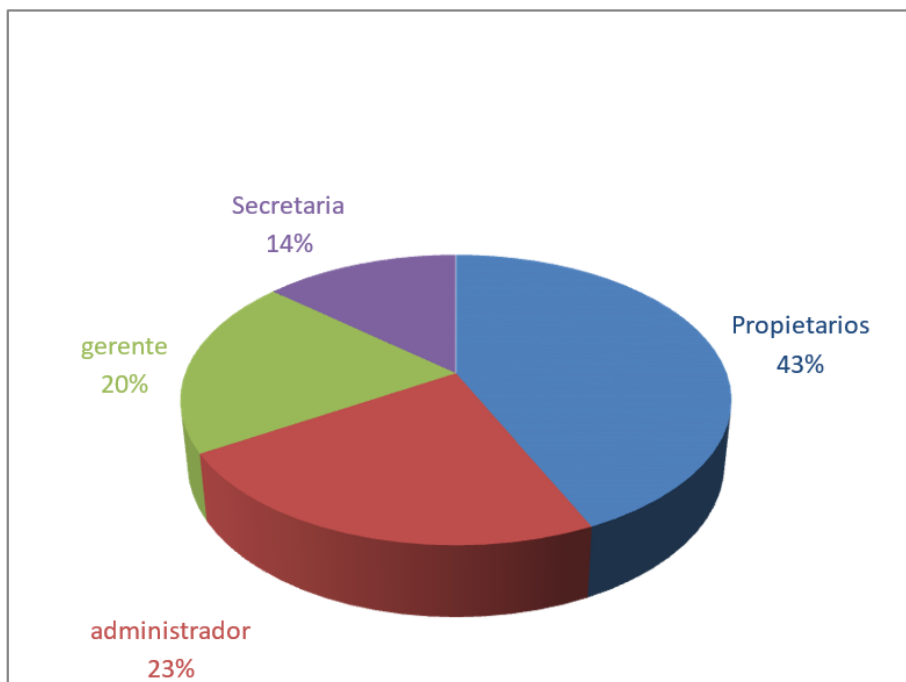


Figura 1. Cargos de las personas entrevistadas

Como se observa en la Figura 2, el 19% mencionan que laboran menos de 1 año, mientras que el 32% de los encuestados ya vienen trabajando entre 1 a 2 años, el 29% está entre 3 a 4 años laborando y el 20% de 5 a 6 años, es decir, un gran porcentaje de los encuestados son personas con poco tiempo en la empresa o en su defecto, son empresas recientemente constituidas.

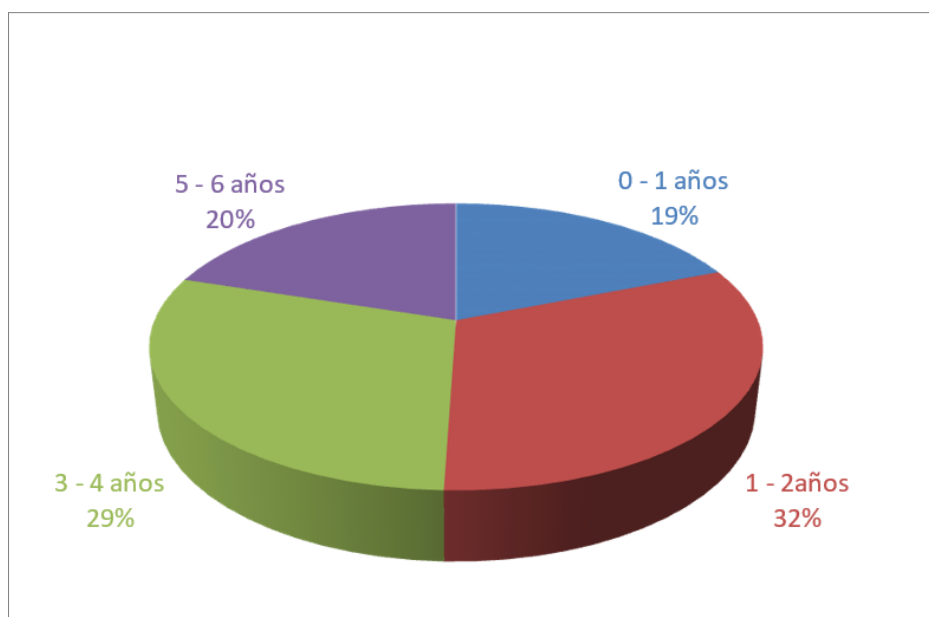
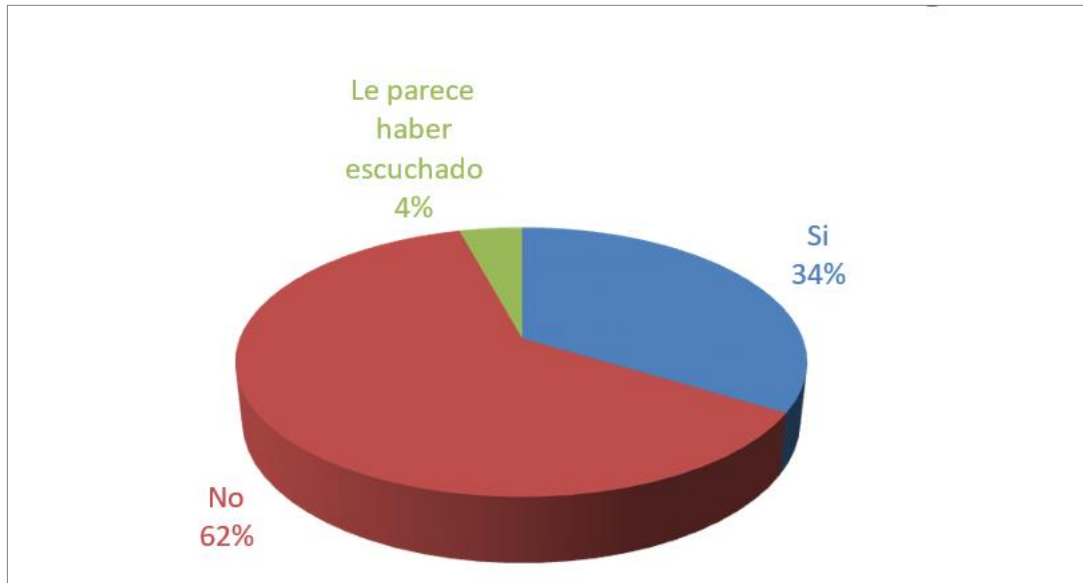


Figura 2. Tiempo labora en la empresa**3.1. Realidad del coaching en el sector comercio de Tarapoto**

Según la Figura 3, de un universo de 95 empresas, el 62% de las encuestadas, indican que no han escuchado hablar del coaching, mientras que el 34% si conocen o han escuchado hablar de esta herramienta y solo al 4% le parece haber escuchado de esta técnica, es decir, más de la mitad de las empresas del sector comercio en Tarapoto no conocen sobre esta herramienta.

**Figura 3.** Ha escuchado hablar de coaching o conoce algo del tema

La Figura 4, nos señala que de un total de 63 empresas encuestadas que han mencionado no conocer del coaching o que les parece haber escuchado de esta herramienta, el 94% están interesadas en saber más sobre el tema, mientras que el 5% no desean conocer sobre esta técnica y el 1% de las encuestadas no responden.

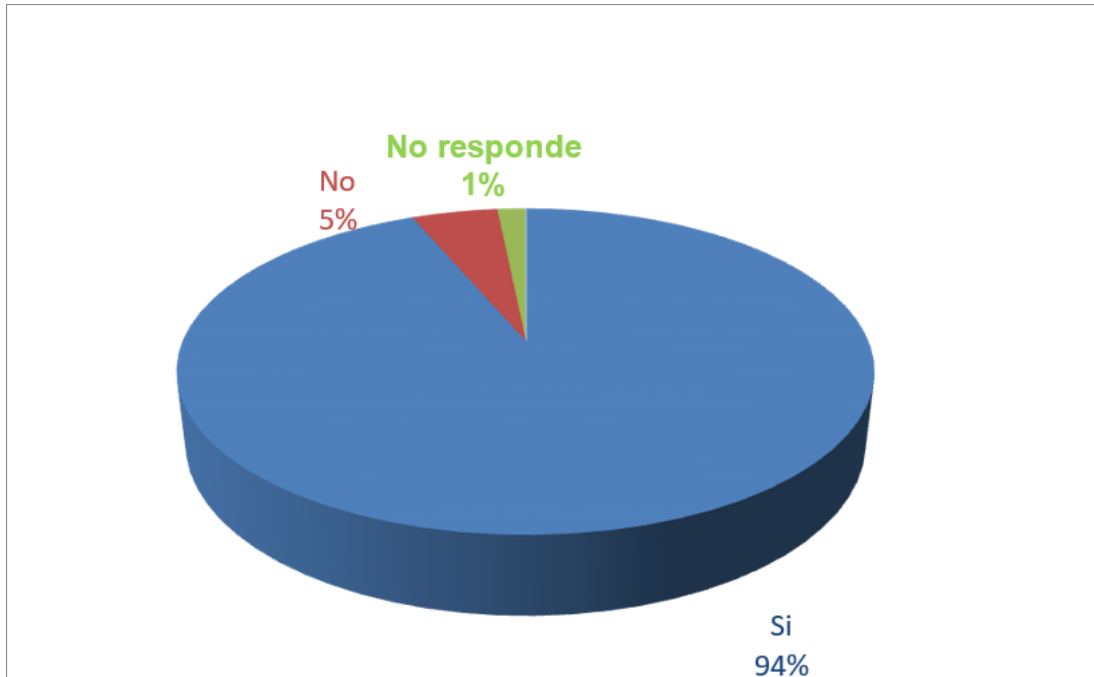


Figura 4. Le interesa saber sobre esta nueva herramienta (coaching) de desarrollo empresarial

Asimismo, de las 63 empresas encuestadas que han mencionado no conocer del coaching o que les parece haber escuchado de esta herramienta, el 86% consideran que necesitan de una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial, mientras que el 9% no necesitan y el 5% han indicado que viene utilizando otros métodos para la mejora del desarrollo empresarial, como se aprecia en el Figura 5.

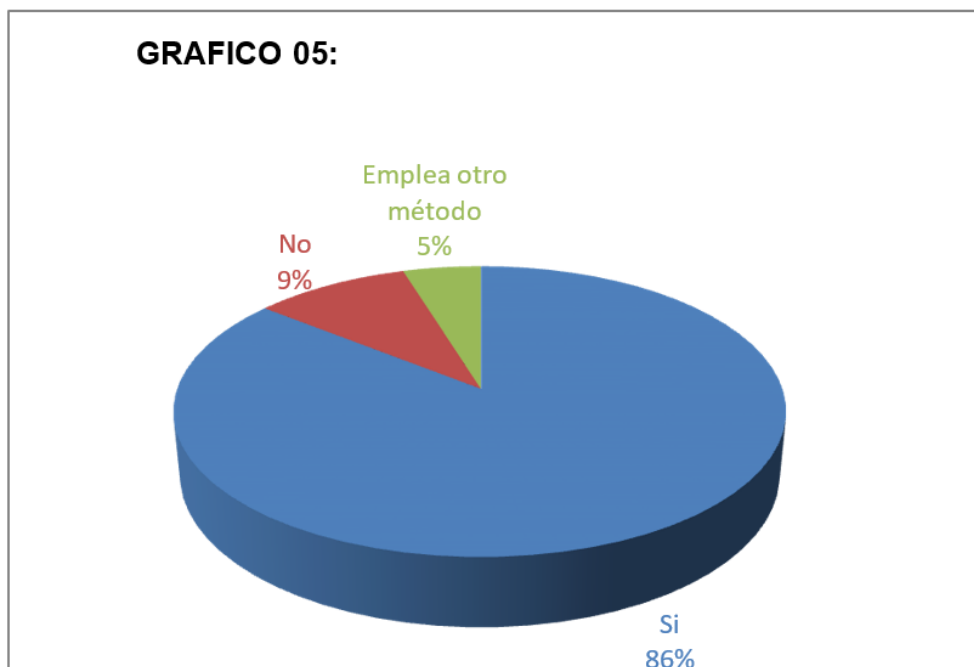


Figura 5. Cree que su empresa necesita de una herramienta que ayude a un cambio organizacional

De un universo de 95 empresas encuestadas, nos menciona que en un 66% viene aplicando el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial, mientras que un 28% no aplica esta herramienta, tal y como se muestra en el Figura 6.

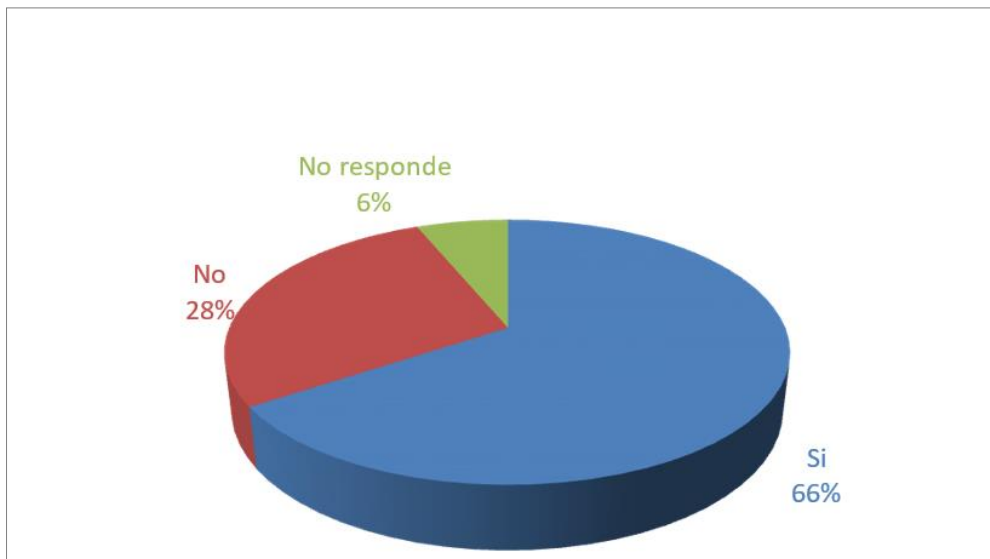


Figura 6. En su empresa se viene aplicando el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial

De un universo de 95 empresas encuestadas, solo 32% regularmente utilizan el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial, mientras que 42% siempre lo utiliza y en un 21% casi siempre y en un 5% de vez en cuando utiliza el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial.



Figura 7. Con qué frecuencia utiliza el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial

En la Figura 8, se puede observar que 48% de los encuestados viene aplicando la herramienta del coaching al personal de atención al cliente, mientras que un 33% al área de administración, seguido de 19% al personal de producción.

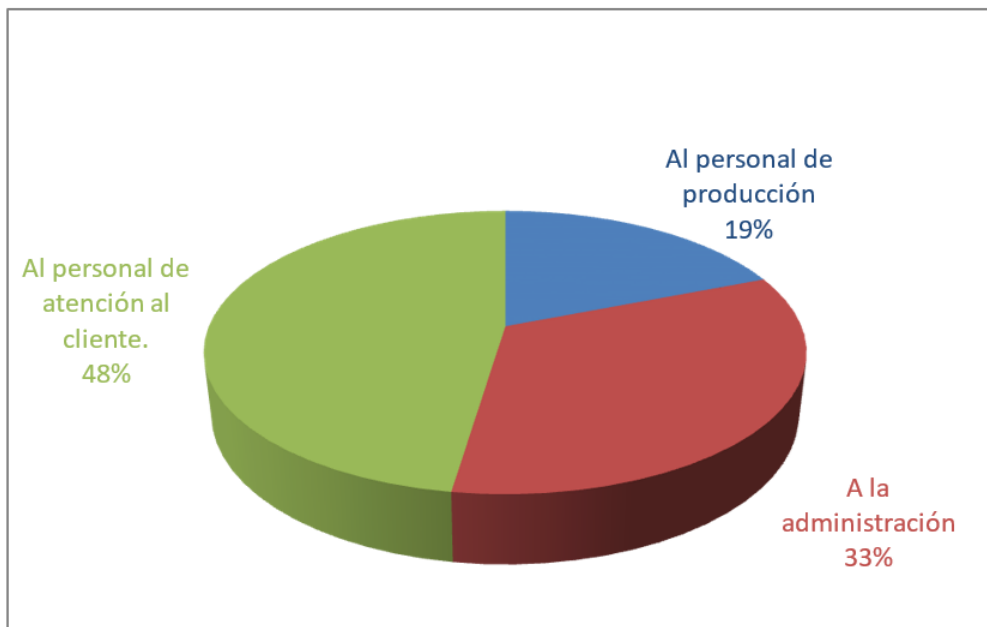


Figura 8. A quiénes viene aplicando la herramienta del coaching en su empresa para mejorar su desarrollo

Cuando se les cuestiona sobre la mejora de la empresa con la aplicación del coaching, de las 21 empresas que afirmaron aplicar esta herramienta, el 52% cree que ha mejorado su desarrollo, mientras que el 19% considera que está mejorando y el 29% considera que no existe mejora alguna con la aplicación de este método, como se aprecia en la Figura 9.

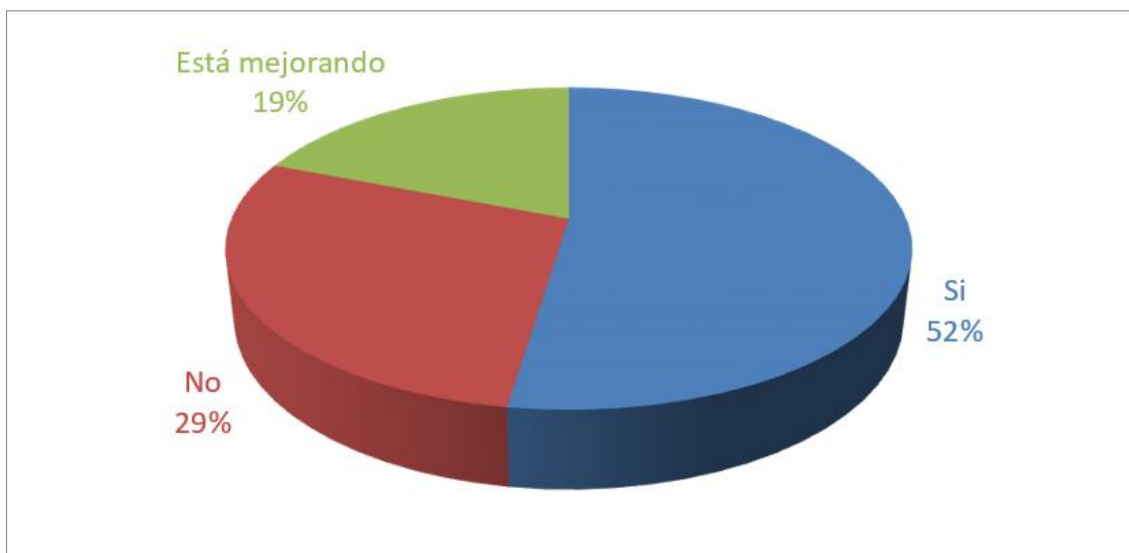


Figura 9. Cree usted que ha mejorado su desarrollo empresarial con la aplicación del coaching como herramienta de gestión

3.2. Dificultades para aplicar el coaching

En la Figura 10, podemos apreciar que de las 11 empresas que mencionan conocer o haber escuchado hablar del coaching, pero que no lo aplican (Figura 4 y 6), el 64% dice que no lo hace por desconocimiento, mientras que el 27% por escasos recursos económicos y el 9% no lo aplica por la naturaleza del negocio.

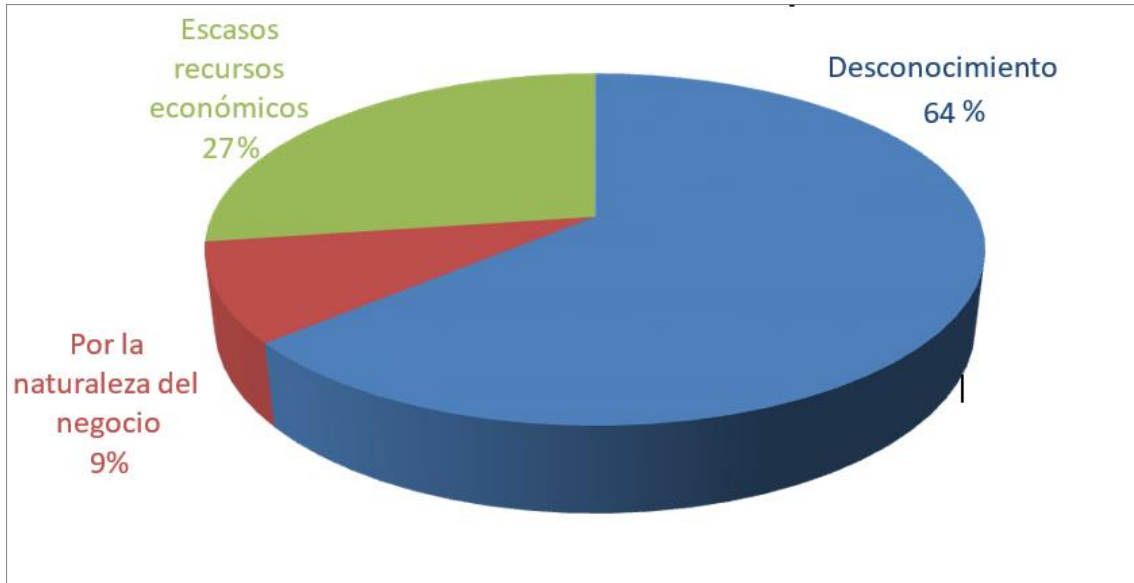


Figura 10. Por qué no aplica el coaching como herramienta de desarrollo empresarial

De las 95 empresas encuestadas, el 86% menciona que sí le gustaría aplicar la herramienta del coaching como instrumento de gestión, mientras que el 14% considera que no es necesaria la aplicación de esta herramienta para desarrollo empresarial de las mismas, como se observa en la Figura 11.

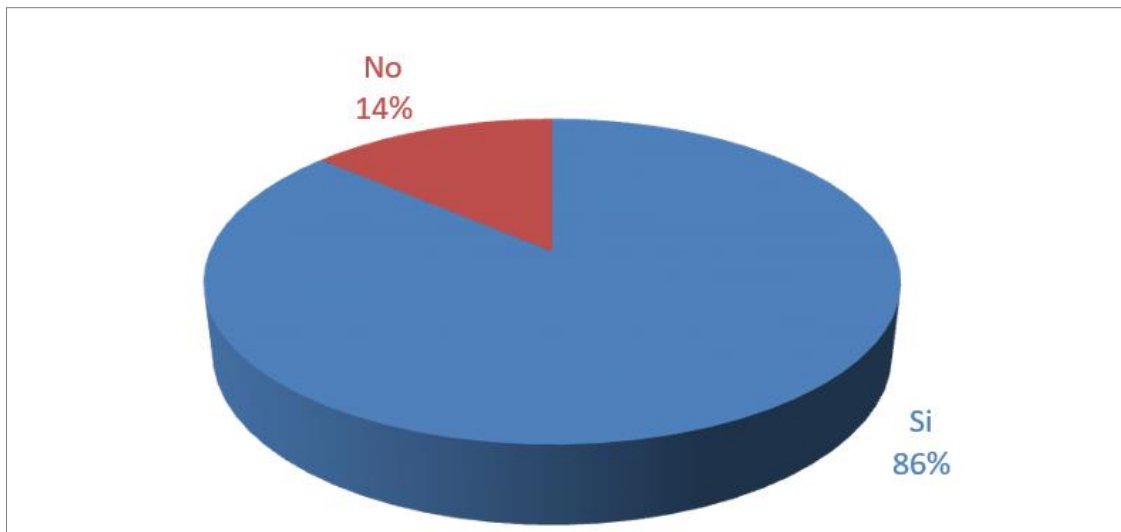


Figura 11. Le gustaría aplicar esta herramienta como instrumento de gestión para mejorar el desarrollo empresarial

3.3. Trascendencia del coaching

Como se observa en la Figura 12, el 73% de las empresas encuestadas consideran que la administración se preocupa por realizar programas para el desarrollo de sus trabajadores, mientras que el 15% no lo realiza y el 12% tienen dudas para realizar programas de desarrollo.



Figura 12. La administración de su empresa se preocupa por realizar programas de desarrollo de personas

Según la Figura 13, el 73% de las empresas encuestadas mencionan que si planifican sus actividades para el desarrollo del personal, mientras que el 27% no las planifica.

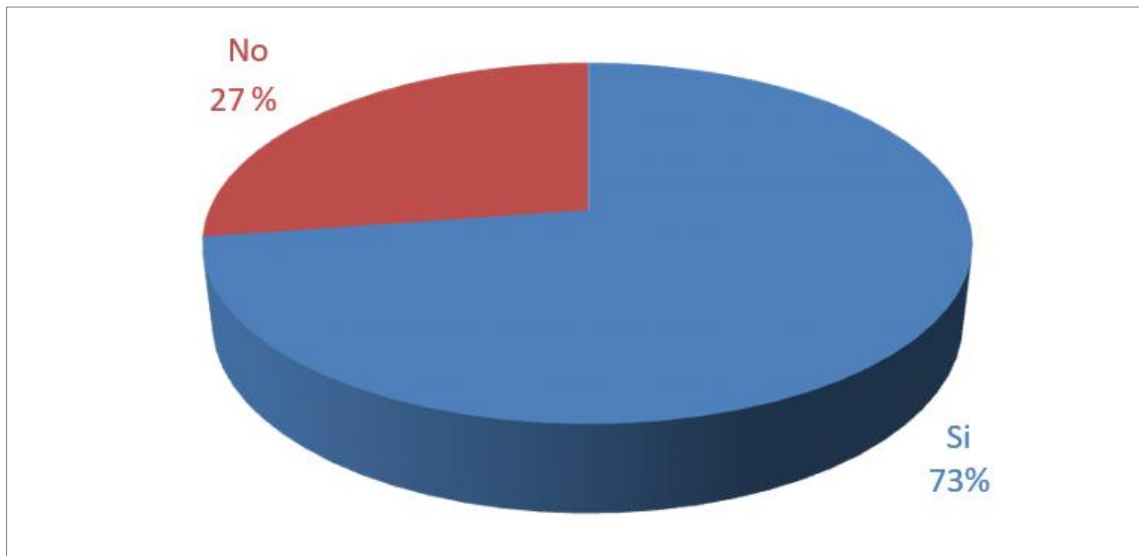


Figura 13. Se planea el desarrollo sistemático del personal

De acuerdo con la Figura 14, el 73% de las empresas encuestadas no tienen problemas en que el personal que labora en su organización actualiza día a día sus habilidades para el mejor desempeño en sus actividades, mientras que el 27% de los empresarios mencionan que si los tiene.

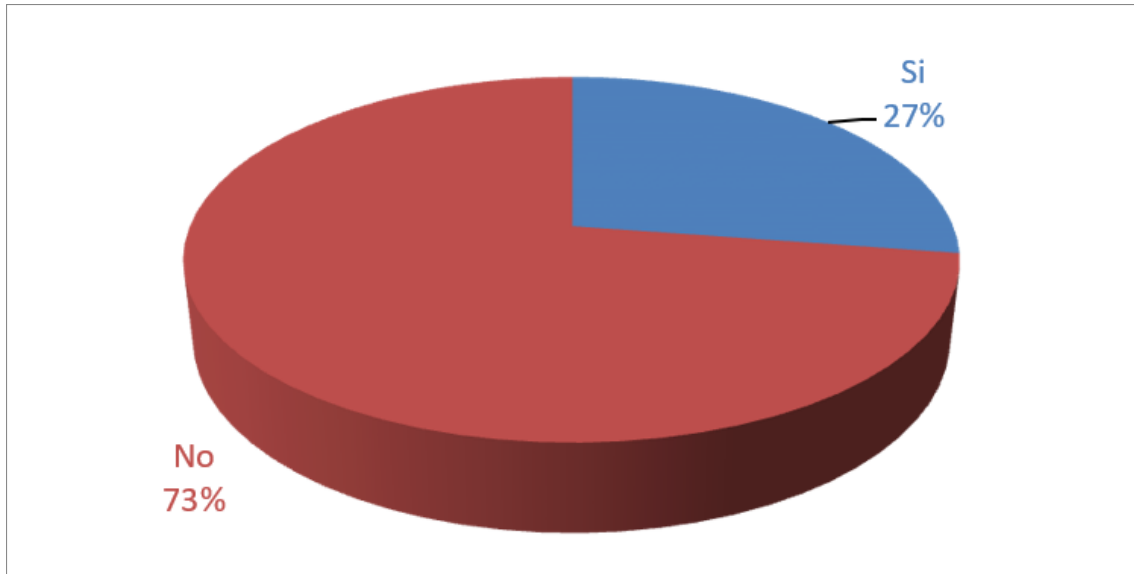


Figura 14. ¿Tienen problemas en que el personal actualice sus habilidades?

El 81% de las empresas encuestadas mencionan que tienen la facilidad de adaptarse fácilmente a los cambios que se presentan, mientras que el 19% consideran que tienen problemas para hacerlo.

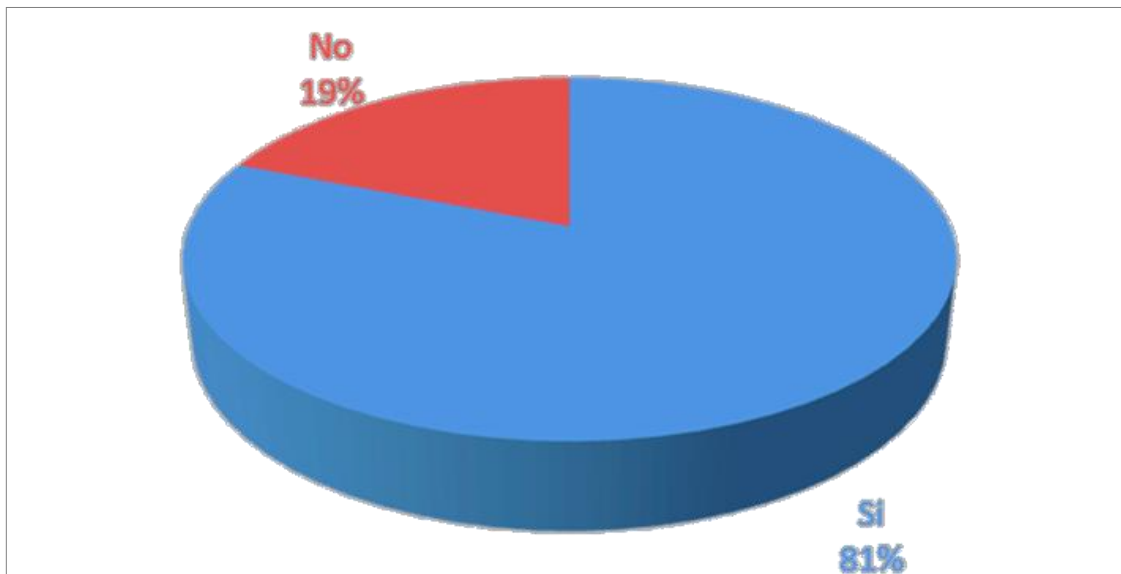


Figura 15. Esta es una época dinámica, ¿la empresa se adapta fácilmente a ella?

Como vemos en la Figura 16, el nivel de influencia de los encuestados de las empresas comerciales del sector comercio del Distrito de Tarapoto nos manifiestan que el 74% si influye el coaching en el desarrollo empresarial, mientras que en un 26% nos manifiesta que no influye el coaching, este análisis se hizo teniendo en cuenta la cantidad de 19 empresarios que tienen el cargo de gerentes.

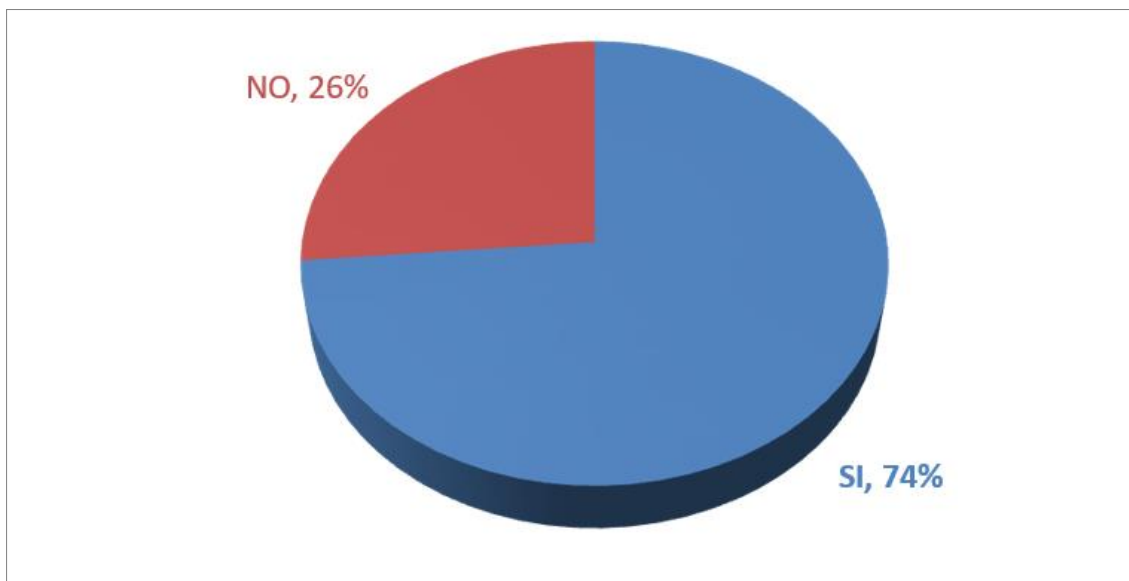


Figura 16. Nivel de influencia del coaching en el desarrollo empresarial de las Pymes del Sector Comercio del Distrito de Tarapoto

3.4. Propuesta de un modelo de coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto

3.4.1. Generalidades

El propósito fundamental es proponer un modelo de coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio, con la finalidad que sea una herramienta útil.

La propuesta contiene el establecimiento claro de los objetivos que se buscan alcanzar a través del diseño del modelo, lo cual se justifica ante la necesidad de un coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio.

Además, se plantea la importancia que tiene la propuesta del modelo de coaching como herramienta para mejorar el desempeño empresarial.

3.4.2. Formulación de los objetivos

Objetivo general

Lograr que el modelo de coaching como herramienta sea de fácil aplicación para cualquier nivel gerencial de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto.

Objetivos específicos

- Incrementar el grado de conocimiento del coaching como herramienta empresarial en los gerentes, sub-gerentes, empleados, etc. de las pymes.
- Establecer estrategias y políticas claras para el desarrollo del modelo de coaching empresarial.

3.4.3. Formulación de las estrategias

Desarrollo de programa de motivación

Con esta estrategia se pretende que los propietarios, Gerentes, Subgerentes, supervisores y el personal estén motivados, para poder adecuarse a los cambios en sus funciones laborales

tomando en cuenta que los incentivos en la motivación son una fuerza propulsora que se utilizara como medio para lograr el éxito en el Coaching como herramienta. Para fortalecer esta estrategia se impartirá un seminario de dos horas semanales: como está planteado en el programa de motivación.

Capacitación para los Propietarios, Gerentes, Sub-gerentes Supervisores de las pymes del sector comercio

Con esta estrategia se pretende formar a los Propietarios, Gerentes, Subgerentes y Supervisores integralmente sobre el coaching empresarial, debido a que el enfoque es hacer del individuo el mejor ser humano posible para desempeñarse eficientemente en el campo laboral.

Entrenamiento a los empleados de Atención al Cliente sobre el Coaching como herramienta empresarial

Se pretende que los Propietarios, Gerentes, Sub-gerentes y Supervisores desarrollen y pongan en práctica mediante el ejemplo propio el Coaching empresarial, permitiéndoles a los empleados a identificarse e integrarse plenamente en el proceso de cambio para desarrollarse eficientemente en el desempeño laboral.

3.4.4. Formulación de las políticas

Desarrollo de programa de motivación

- Motivar a los Gerentes, subgerentes y supervisores para el logro de objetivos mediante reforzadores o incentivos.
- Fomentar una actitud positiva en los Gerentes, subgerentes y supervisores para que acepten con mayor facilidad el coaching empresarial. (Esta política se realizará al inicio de la capacitación que se dará en un seminario de 2 horas semanales sobre Cambio de Actitud.)

Capacitación para los propietarios, Gerentes, Sub-Gerentes y Supervisores de cada pymes

- Diseñar un programa de capacitación para la formación integral de los Gerentes, Subgerentes y Supervisores.
- Fomentar la iniciativa y la responsabilidad que conlleva el coaching empresarial en su aplicación.
- Familiarizarse con los empleados de una forma práctica y sencilla.

Entrenamiento a los empleados de Atención al Cliente sobre el Coaching empresarial

- Dar a conocer que es el Coaching empresarial y los beneficios que este conlleva en su aplicación.
- Comprender y valorar la dinámica del trabajo en equipo.
- Fomentar el trabajo en equipo para lograr un desempeño eficiente.

3.4.5. Desarrollo de las estrategias

Desarrollo de programa de motivación

Objetivo

Lograr un cambio de actitud en los propietarios, Gerentes, Sub-Gerentes, supervisores y trabajadores hacia una opción de liderazgo participativo, el cual lo proporciona el Coaching Empresarial.

Descripción del Desarrollo de programa de motivación

Tiene como función principal motivar a los Propietarios, gerentes, subgerentes, supervisores y empleados de las pymes del sector comercio, para que existan cambios de actitudes, intereses y acciones en el ámbito laboral; ya que la motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Tomando en cuenta que cuando estamos motivados tenemos la voluntad de hacer las cosas bien, y además existe la capacidad de perseverar en el esfuerzo que la tarea conlleva durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo plasmado.

La motivación en esta estrategia implica brindarles a los propietarios, gerentes, subgerentes supervisores y empleados diversos reforzadores para lograr que el Coaching Empresarial sea un éxito y conseguir que los empleados se vuelvan eficientes en el desempeño.

Aplicación del Desarrollo de programa de motivación

Para aplicar la estrategia de motivación en primer lugar es necesario definir los parámetros que serán reforzados por medio de los incentivos a fin de lograr los objetivos que previamente se han planteado.

Para el caso se han propuesto dos objetivos a lograr:

1. Obtener resultados excelentes en las evaluaciones que se realicen luego de haber aplicado la capacitación de coaching.
2. Mejorar la eficiencia después de aplicar las estrategias del Coaching Empresarial en cada una de las pymes del sector comercio del Distrito de Tarapoto.

En segundo lugar, se han definido dos incentivos como reforzadores:

a) Uno de ellos servirá para reforzar los resultados que se obtengan en la Capacitación del modelo de coaching, en este caso, si se logra superar lo que se propone el modelo de Coaching Empresarial se obtendrá lo siguiente:

1. Acreditación como Coach.
2. Un incremento salarial del 10% del salario base.
3. Mejoramiento de la Hoja de Vida del trabajador.
4. Consolidación de la seguridad laboral.

b) El segundo incentivo se proporcionará como reconocimiento a los empleados de las sucursales que logren la eficiencia haciendo la comparación con la evaluación inicial antes de la implementación del modelo y después de la implementación del Coaching Empresarial. Esta consistirá en entregar diversidad de premios e incentivos.

c) En el proceso de implementación del modelo de Coaching

Empresarial, el Coach que supere la eficiencia en el desempeño de los empleados de las salas de venta, obtendrá el título de COACH de COACH que será el encargado de evaluar a cada uno de los Coach y los equipos que llevan a cabo la implementación del Coaching este líder ejercerá sus funciones como tal, después de seis meses que dure su capacitación.

Capacitación para los propietarios, Gerentes, Sub-gerentes, Supervisores y trabajadores para cada una de las pymes del sector comercio

Objetivos

- Capacitar a los propietarios, Gerentes, Subgerentes y Supervisores en el modelo de
- Coaching Empresarial como un instrumento que facilitará el desempeño eficiente de los empleados en las salas de venta.

Descripción de la estrategia de capacitación para los gerentes, subgerentes y supervisores para cada una de las salas de venta

En esta estrategia se planteó un objetivo principal el de lograr capacitar a los gerentes, subgerentes y supervisores de las pymes. Teniendo como función principal instruir a los Gerentes, Subgerentes y Supervisores sobre el Coaching Empresarial fomentando en ellos los beneficios, ventajas que se obtendrán con la implementación del modelo. Considerando que con el uso del modelo de Coaching Empresarial se logrará un desempeño eficiente en los empleados. Proporcionando objetivos y metas tanto de los empleados como de la organización; ya que el enfoque que se busca es hacer del individuo el mejor ser humano, para desarrollarse eficientemente en el campo laboral.

La capacitación propuesta para implementar el Coaching empresarial en las pymes comprenderá seminarios y charlas dirigidas al personal administrativo y no administrativo el que se dictará por 6 meses teniendo en cuenta la siguiente programación:

Tabla 1. Programación de actividades de capacitación

Nombre de la capacitación	Adopción de actitud frente a los cambios
Objetivo	Promover un cambio de actitud en los gerentes, subgerentes y personal en general
Duración	2 horas
Contenido	1. Formación de contenidos 2. Tipos de cambio 3. Rol de las actitudes en la vida cotidiana 4. Lo único establece es el cambio
Materiales a utilizar	Manual de los temarios, laptop, pizarra, plumón y lápiz, borrador.
Nombre de la capacitación	Seminario introductorio del coaching como herramienta empresarial
Objetivo	Proporcionar la información básica y necesaria del coaching empresarial
Duración	8 horas
Contenido	1. Términos básicos del coaching. 2. Que es el coaching 3. Historia, principios y beneficios del coaching. 4. El directivo como coach. 5. Características del coach. 6. Conductas del coach. 7. Funciones del directivo como coach
Materiales a utilizar	Manual de los temarios, laptop, pizarra, plumón y lápiz, borrador.

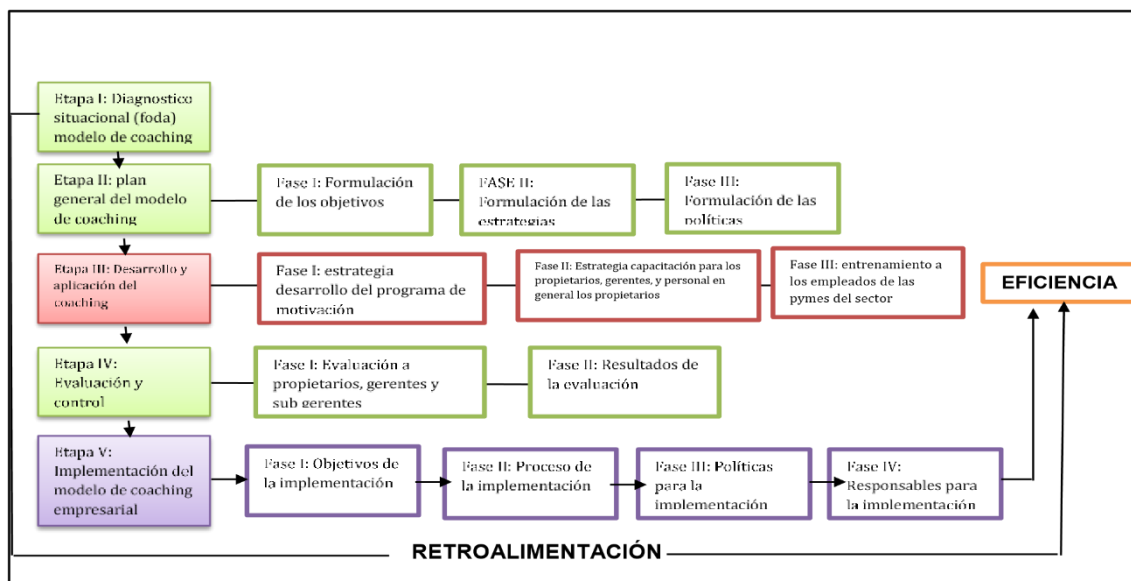


Figura 17. Diagrama de propuesta de coaching como herramienta empresarial en las pymes del sector comercio de Tarapoto

4. Discusión

En la actualidad, el coaching se está implementando con creciente frecuencia en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, tanto en equipos de trabajo como en procesos individuales con directivos, se ha convertido rápidamente en una ventaja competitiva para las organizaciones.

El coaching es esencial en las empresas por diversas razones: facilita la adaptación eficiente y eficaz de las personas a los cambios, moviliza valores fundamentales y compromisos humanos, estimula la generación de resultados excepcionales, fortalece las relaciones y mejora la comunicación en los sistemas organizacionales. Además, promueve la colaboración, el trabajo en equipo y la construcción de consensos, al mismo tiempo que libera el potencial individual, permitiendo alcanzar metas consideradas inalcanzables. Así lo señalan las investigaciones de Kourilsky (1986).

En un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico, las empresas buscan eficiencia, eficacia y mejora continua, enfrentando grandes desafíos para alcanzar el éxito. Es fundamental que los equipos sean capaces de desenvolverse en escenarios de incertidumbre, una tarea que recae principalmente en ejecutivos y líderes. Sin embargo, muchas veces, estas personas enfrentan la presión de rendir más allá de sus capacidades actuales.

Para afrontar estos retos, los ejecutivos necesitan desarrollar habilidades clave, comprender los fenómenos organizacionales y humanos, adquirir nuevas capacidades de aprendizaje y manejar estados emocionales complejos. Estas competencias son esenciales para liderar a sus equipos, interactuar con clientes, proveedores y pares, e incluso gestionarse a sí mismos de manera más efectiva.

A pesar de ser una herramienta emergente, aún existe poca información disponible sobre el coaching. Esto dificulta que las empresas interesadas en invertir en el desarrollo de sus empleados tomen decisiones informadas sobre su implementación. Las organizaciones que han comenzado a utilizar el coaching aún no cuentan con claridad suficiente para medir sus resultados, dado que los procesos están en etapas iniciales.

Sin embargo, se observa que el coaching ya está mostrando su potencial, especialmente en el desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores. Estas habilidades complementan las competencias técnicas, y aunque la capacitación tradicional es efectiva para alcanzar metas

organizacionales, las empresas han identificado que no basta con influir en las acciones. Es más eficiente potenciar el desarrollo personal de las personas, permitiendo que generen cambios en sus comportamientos y enfoques de trabajo. Esto, a su vez, contribuye al objetivo principal de toda empresa: aumentar la rentabilidad.

El coaching surge como una respuesta al desgaste causado por sistemas organizacionales poco adecuados. A partir de la década pasada, algunas grandes empresas comenzaron a desarrollar programas enfocados en la motivación y en la consecución de objetivos claros, con el propósito de mejorar el rendimiento y la satisfacción del cliente.

Con el cambio de milenio, estas iniciativas comenzaron a ganar reconocimiento también en pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Las exigencias del mercado han llevado a estas organizaciones a perfeccionar rápidamente su estructura y cultura organizacional para enfrentar desafíos económicos y productivos sin precedentes.

El coaching se centra en establecer un orden lógico alineado con las metas empresariales. De esta manera, se facilita la definición de las responsabilidades de cada miembro de la organización, permitiendo realizar ajustes efectivos en la estructura directiva.

Estos programas se basan en un análisis cualitativo del trabajo, guiado por un elemento externo: el coach. Este profesional acompaña a la organización durante todo el proceso, identificando defectos en la estructura orgánica y señalando las modificaciones necesarias para optimizar el desempeño.

Según los resultados obtenidos, se observó que el 62% de las empresas encuestadas manifestaron no conocer o no haber escuchado hablar del coaching. Sin embargo, como se refleja en la Figura 4 el 94% de los empresarios del sector comercio expresó interés en saber más sobre esta herramienta.

Cuando se consultó si necesitan una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial, el 86% afirmó que sí, lo que demuestra su disposición a crecer y adaptarse a los cambios, así como a las nuevas herramientas que promuevan el desarrollo empresarial.

En la Figura 6 se evidencia que el 66% de las PyMEs del sector comercio ya están aplicando el coaching, mientras que el 28% aún no lo utiliza. En cuanto a la frecuencia de uso, el 42% de las empresas afirmó emplear esta herramienta siempre, el 32% lo utiliza regularmente, y el 21% casi siempre, lo que demuestra un uso frecuente y creciente del coaching en el sector.

Por otro lado, en el distrito de Tarapoto, las PyMEs del sector comercio aplican el coaching principalmente en áreas como la administración (33%) y la atención al cliente (48%). Este último es especialmente relevante debido a la necesidad de satisfacer diariamente a los clientes, lo cual requiere de personal capacitado y adecuado para brindar un servicio de calidad.

En la Figura 9, un 52% de los empresarios afirmó que el coaching contribuye al desarrollo empresarial, permitiendo la creación de nuevas estrategias y fortaleciendo la ventaja competitiva.

Un coach profesional para PyMEs debe estar capacitado para guiar a los directivos en la toma de decisiones, definiendo roles, metas y responsabilidades al inicio de la relación de trabajo. Su labor es maximizar el potencial del equipo directivo, ayudándolos a alcanzar sus metas y desarrollar nuevas habilidades. Las características de un coach eficiente incluyen: saber escuchar, formular preguntas pertinentes, tener capacidad analítica, estructurar y seguir un plan adecuado, y fomentar un diálogo constante entre los miembros del equipo para impulsar el desarrollo organizacional. Según nuestra experiencia, un coach efectivo debe ser íntegro, asertivo, buen escucha, dispuesto a aprender, orientado a mejorar resultados y con un buen sentido del humor.

Las PyMEs del sector comercio de Tarapoto señalaron que no implementan el coaching en un 64% debido a la falta de conocimiento sobre esta herramienta, y en un 27% por limitaciones económicas. Esto demuestra la necesidad de promover información sobre los beneficios del coaching, ya que facilita la adaptación eficiente a los cambios, moviliza valores centrales y compromisos humanos, y estimula la obtención de resultados sobresalientes.

La clave para la efectividad empresarial radica en la calidad y el talento de los empleados. El coaching:

- Renueva relaciones y mejora la comunicación en los sistemas humanos.
- Promueve la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso.
- Libera el potencial de las personas, permitiéndoles alcanzar metas antes consideradas inalcanzables.

En un mundo globalizado, los límites no son técnicos, sino paradigmáticos. Muchas organizaciones no son conscientes de las barreras que enfrentan debido a patrones repetitivos de problemas no resueltos. Las empresas que trabajan en el cambio por competencias y talento humano no solo buscan mejorar, sino transformar desde la raíz su cultura organizacional para evitar caer en los mismos errores.

El coaching es una herramienta que impulsa a las personas hacia resultados medibles, no mediante la autoridad, sino fomentando el compromiso y la visión de los empleados. Al descubrir su talento y comprometerse con su labor, los empleados logran resultados extraordinarios, convirtiéndose en el motor del cambio.

El talento humano es el activo más valioso de una empresa, ya que los logros se obtienen a través de las personas. Por ello, las empresas deben ser plataformas de desarrollo personal y profesional, ofreciendo retos, nuevas oportunidades de aprendizaje y el fortalecimiento de competencias.

En las PyMEs, donde el conocimiento muchas veces se transmite de manera informal, el coaching destaca por su adaptabilidad y flexibilidad. Este método se ajusta a las necesidades específicas de cada empresa y de sus empleados, superando los sistemas de formación homogéneos y predeterminados. Al centrarse en las características individuales y organizacionales, el coaching logra una mayor efectividad, fomentando una participación y un aprendizaje dinámico.

El coaching es un sistema integral y continuo que impulsa el desarrollo del talento individual, vinculado al desempeño del equipo, los resultados organizacionales, y un sentido de amor y pasión por la excelencia en el trabajo. Es un enfoque transformador que convierte el trabajo en una experiencia enriquecedora, potenciando las competencias individuales y colectivas para lograr mejores resultados.

5. Conclusiones

Considerando el objetivo general planteado al inicio de la investigación, se puede concluir que el Coaching en estos momentos es una herramienta emergente, pero no se posee mucha información sobre ella, esto trae como consecuencia que empresas que tienen la posibilidad de invertir en desarrollar a sus trabajadores no posean la información necesaria para tomar la decisión de involucrarse en nuevos programas que están en el mercado. Ahora, las empresas que están utilizando la herramienta aún no pueden tener claridad en los resultados, ya que los procesos están comenzando y por lo tanto es difícil comprender si el Coaching sirve realmente en la realidad empresarial de nuestro país, pero sí se está viendo que el Coaching ha comenzado a ser una herramienta potente en el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores, las cuales sirven de complemento a las habilidades duras y si bien es cierto, la capacitación ayuda en gran medida a los logros de las metas de la organización, éstas mismas se han dado cuenta que ya no sirve sólo afectar la acción para generar cambios positivos, sino que es más eficiente potenciar el desarrollo de las habilidades blandas de las personas para que ellas mismas generen un cambio en la acción o el modo de hacer las cosas y así aumentar el fin último de toda empresa que es la rentabilidad y el desarrollo empresarial.

El coaching para pymes se basa en ayudar al empresario a alcanzar los objetivos en la empresa, ofreciéndole sencillas herramientas o métodos para optimizar su empresa. El Coach es quien ayuda al empresario a definir su objetivo, a que crea que puede lograrlos, a eliminar obstáculos, a determinar los pasos, desarrollar las habilidades necesarias y sacar lo mejor de ellos para poner

acción. Y en un periodo determinado puede alcanzar los objetivos más importantes para su Pyme: por ejemplo, aumentar ventas, aumentar su productividad y organización personal, organizar el equipo, sistematizar el negocio para que funcione sin su presencia, tener la mente de los grandes empresarios, motivarse y motivar a otros, tener claridad y enfoque de la visión de la empresa, y, sobre todo, mejorar los beneficios.

5.1.3. El coaching abre ventanas para que se investiguen: conceptos de negocios, herramientas, técnicas y nuevos paradigmas de gestión empresarial, provee una metodología de planificación continúa utilizando estrategias y tácticas apuntadas a incrementar la visión empresarial. Existen evidencias que se forma así un sistema sinérgico de trabajo en equipo que apalanca las competencias individuales de cada integrante del directorio en beneficio de mejores resultados para la empresa. El coaching en las pymes está orientado a los resultados y tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño individual y grupal.

Las pymes del sector comercio del Distrito de Tarapoto nos manifestaron que no aplican el coaching en un 64% por la falta de conocimiento, mientras que en un 27% nos menciona que no aplica el coaching debido a la falta de recursos económicos.

Por lo tanto, se puede constatar que los empresarios del sector comercio del Distrito de Tarapoto no tienen conocimiento de la importancia del coaching en las organizaciones ya que esta facilita a que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, y estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.

La trascendencia del Coaching como nueva herramienta, vemos que las pymes del sector comercio del Distrito de Tarapoto, en un 86% le gustaría aplicar el coaching como instrumento de gestión, mientras que en un 14% no considera al coaching como una herramienta de desarrollo empresarial.

El nivel de influencia del coaching en el desarrollo empresarial, se puede constatar que 19 empresarios que tienen cargo de gerente del sector comercio del Distrito de Tarapoto nos manifestaron que solo el 74% influye el coaching, esto nos demuestra que es en gran mayoría y en una pequeña mayoría es de un 26% que no influye el coaching en el desarrollo empresarial.

Financiamiento

Ninguno.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Contribución de autores

G-C, L. J., M-N, M. y V-R, S. J.: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, escritura (preparación del borrador final).

G-C, L. J., M-N, M.: Metodología, investigación, curación de datos.

G-C, L. J., M-N, M.: Investigación, análisis formal, curación de datos.

Referencias bibliográficas

Baquero Barato, J. A., & Rodríguez-Moneo, M. (2016). La relación entre el proceso de autorregulación y el proceso de coaching. *Universitas Psychologica*, 15(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-1.rpap>

- Barrientos- Monsalve, E. J., Hurtado-Hernández, L. J., Lesmes-Silva, A. karina, & Duarte-Rey, D. M. (2019). ¿Coaching en las empresas? la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. *Mundo FESC*, 10(S1), 223–236. <https://doi.org/10.61799/2216-0388.428>
- Belisario Mercado, I. (2022). El coaching en la sociedad para la negociación y resolución de conflictos interpersonales. *Revista de Posgrado de La Universidad Nacional Bicentennial de Aragua*, 5(2), 6. <https://revistasuba.com/index.php/INVESUBA/article/view/248/162>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (5th ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Kourilsky, M. (1986). School Reform: The Role of the Economic Educator. *The Journal of Economic Education*, 17(3), 213–217. <https://doi.org/10.1080/00220485.1986.10845168>
- Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 63, 127–144. <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.447>
- Malvicino, S. (2019). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 57, 137–145. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi57.1463>
- Martínez Moreno, Á. (2014). Liderazgo y Coaching. *Información Psicológica*, 47–65. <https://doi.org/10.14635/IPSIC.2014.107.5>
- Muñoz Maya, C. M., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de Negocios*, 5(11), 62–69. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70020-5](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70020-5)
- Rohn, J. (2013). *Coaching para pymes*.
- Tutsch, L. (2005). Supervisión y Coaching en Equipos y Grupos Liselotte Tutsch. *Existenzanalyse*, 22(1), 4–18. <https://icae.cl/wp-content/uploads/2024/04/Tutsch-Supervision-y-Coaching-en-Equipos-y-Grupos.pdf>
- Veloz Vásquez, H. F. (2017). *Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/5432>