



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTIN MAZA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y JURIDICAS

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

**“COACHING COMO HERRAMIENTA EMPRESARIAL EN EL COMERCIO DE
LA CIUDAD DE MENDOZA”**

Alumno: Mariano Mansilla

Tutor disciplinar: Lic. Rubén Pelegrina

Tutor Metodológico: Dra. Marcela Ballabio

AÑO 2019

Mediante el presente trabajo final integrador y la presentación oral del mismo
aspiro al título de Contador Público Nacional.

Alumno Mariano Gabriel Mansilla

D.N.I: 38.580.036

Matricula: 1733

Fecha de examen final:

Docente del Tribunal Evaluador:

Calificación:

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

Mis padres María Inés y Daniel quienes acompañaron y alentaron a continuar en los períodos más difíciles en los años en la carrera, para cumplir con el tan ansiado título.

A mis hermanos Mauricio, Andrés y Alejandro; sostén indispensables durante todo el proceso, los que fueron cómplices de largas horas de estudios, apoyaron y apoyan en todo momento.

A mi novia que supo comprender mis días de nervios, acompañando a cada instante, brindando su paciencia y amor.

A mis amigos que siempre estuvieron a mi lado, animando en los fracasos y festejando en los éxitos, a mis compañeros y a todo el que contribuyó a que pudiera cumplir con esta meta.

RESUMEN DEL TRABAJO

El presente trabajo se busca analizar los posibles beneficios que presenta el Coaching Empresarial, como herramienta en la gestión de las empresas en la Ciudad de Mendoza, para su óptimo funcionamiento.

El coaching es técnica aplicable a numerosos ámbitos de la vida de las personas con el fin de obtener un mejoramiento sostenido en el rendimiento del individuo. Del mismo modo, adquirir conocimientos para enfrentar y superar obstáculos del orden diario.

Esta práctica ha sido utilizada al ámbito organizacional, dando resultados positivos en su aplicación, mejorando notablemente la comunicación e interacción entre los múltiples actores de una empresa.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó como herramienta la recolección de datos: la entrevista. La misma fue realizada en los locales de la Ciudad de Mendoza, de diversos rubros comerciales.

El trabajo de investigación que se realiza es de carácter cualitativo porque busca comprender e indagar sobre la aplicación del Coaching y sus resultados.

Se realizaron entrevistas en los comercios de la Ciudad, dejando demostrado que la incorporación del coaching en Mendoza, todavía es muy baja, pero que las estructuras que lo aplican han obtenido resultados positivos.

Palabras claves

Coaching Empresarial

Liderazgo

Toma de decisiones

Correo electrónico: marianogmansilla@gmail.com

ABSTRACT

This paper seeks to analyze the possible benefits of Business Coaching, as a tool in the management of companies in the City of Mendoza, for its optimal functioning.

Coaching is applicable to many areas of people's lives in order to obtain a sustained improvement in the performance of the individual. In the same way, to acquire knowledge to face and to overcome obstacles of the daily order.

This practice has been used in the organizational scope, giving positive results in its application, improving notably the communication and interaction between multiple actors of a company.

In order to carry out the research, data collection was used as a tool: the interview. The same one was realized in the premises of the City of Mendoza, of diverse commercial headings.

The research work carried out is qualitative in nature because it seeks to understand and investigate the application of coaching and its results.

Interviews were conducted in shops of the City, leaving shown that the incorporation of coaching in Mendoza, is still very low, but that the structures that apply it have been obtained positive results.

Keywords

Business Coaching

Leadership

Decisions Making

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
JUSTIFICACIÓN	8
CAPITULO I	10
INTRODUCCION AL LIDERAZGO	10
TIPOS DE LÍDERES	14
RELACION ENTRE EL LIDERAZGO Y COACHING.....	19
CAPITULO II	20
ANTECEDENTES DEL COACHING.....	20
DEFINICION	21
CLASIFICACIÓN DEL COACHING	23
<i>Según a las personas que se dirija:</i>	23
<i>Según el método utilizado:</i>	23
<i>Según el contenido:</i>	25
EL COACHING ONTOLÓGICO	25
BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL COACHING EMPRESARIAL.....	28
COACHING GERENCIAL.....	29
EL MODELO GROW.....	32
EL MODELO DE COACHING COACTIVO.....	35

DIFERENCIAS DEL COACHING CON OTRAS DICIPLINAS	37
<i>Consultoría</i>	37
<i>Mentoring</i>	38
<i>Counselling</i>	40
<i>Programación Neurolingüística</i>	41
<i>Tutoría</i>	42
<i>Asesoría</i>	43
METODOLOGÍA	48
ENTREVISTA	50
ANALISIS DE LOS RESULTADOS	51
SINTESIS DE LAS ENTREVISTAS	51
CONCLUSIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	57

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, mucho se ha escuchado decir respecto del coaching como técnica para la planificación y mejoramiento en diversos ámbitos de la vida de las personas. Pero el desarrollo de este concepto poco se ha divulgado como herramienta de tipo empresarial en busca de obtener un crecimiento sostenido en las organizaciones.

El presente trabajo tiene por finalidad, conocer las diferentes aplicaciones del coaching como herramienta empresarial en el comercio de la Ciudad de Mendoza.

Del mismo modo, se afronta el análisis desde los diversos aspectos de una organización y de qué manera puede ayudar en las relaciones internas, la planificación y ejecución de la toma de acciones; y el mejoramiento de los mismos.

PROBLEMA

¿Cómo influye el coaching ontológico como herramienta empresaria?

¿Qué beneficios otorga esta herramienta a una organización?

SUBPROBLEMA

¿El comercio conoce esta técnica?

¿Cómo puede influir en el mejoramiento de una organización?

¿Es una herramienta aplicable a la toma de decisiones?

¿Cuánto está dispuesto a innovar una organización en pos de mejores resultados?

OBJETIVO GENERAL

Analizar la aplicación del coaching ontológico como herramienta de mejora organizacional en los comercios de la Ciudad de la provincia de Mendoza en el año 2019.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Analizar los beneficios obtenidos en la aplicación del coaching como herramienta empresarial en los comercios de la Ciudad de Mendoza.

Examinar como el coaching ayuda al mejoramiento institucional.

Determinar el impacto de la herramienta en la comunicación interna de las organizaciones.

Evaluar el grado de innovación de los empresarios de la Ciudad de Mendoza para obtener resultados en las entidades.

JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo se busca determinar la influencia del coaching ontológico para la toma de decisiones de una organización, como así también, la disposición al cambio, en relación con las nuevas tendencias y las prácticas que se implementan en el ámbito organizacional.

El coaching es una disciplina de la cual mucho se escuchado decir, pero pocos saben con exactitud cuál es la verdadera utilidad que otorga en los distintos escenarios en los que una persona se desenvuelve cotidianamente.

Es una práctica relativamente nueva, debido que se empezó a implementar en la década de los 70, pero se ha ido transformando para utilizarla en distintas áreas, como pueden ser deportivo, personal y empresarial.

Desde su implementación, el coaching se ha visto influenciado por distintas ramas de la ciencia, como la psicología y la neurología, que han dado nacimiento a los métodos que actualmente utilizan.

Dicho trabajo se desarrolla en 3 capítulos. En el primero de ellos, se describen los orígenes del liderazgo, sus distintos tipos a lo largo de la historia y su relación con el Coaching.

En el segundo capítulo, se desarrolla los orígenes del coaching, sus distintas variantes, los beneficios que otorgan la técnica y la diferenciación, respecto de otras disciplinas.

Por último, se encuentra el apartado metodológico y el análisis de los datos recolectados mediante los métodos elegidos para el desarrollo del presente.

CAPITULO I

INTRODUCCION AL LIDERAZGO

Para un mejor entendimiento del propósito de este trabajo, es necesario introducir el liderazgo y su clasificación, antes de desarrollar el coaching como herramienta empresarial.

El liderazgo cuenta con referencias escritas y reflexiones teóricas muy antiguas y abundantes: en los documentos egipcios, en el *Antiguo Testamento*, en *La Ilíada*, en *La Odisea*, entre otros. Se han localizado algunos escritos con una antigüedad de cinco mil años.

En los documentos de Egipto clásico, se han encontrado referencias alrededor de 2300 A.C. en las que ya se señalan como cualidades que el faraón debía reunir para liderar, la autoridad, la percepción de la realidad y la justicia (Sbdar, 2009).

Bernard M. Bass en su resumen de teorías e investigaciones sobre liderazgo, señalaba que “*existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir este concepto*” (Bass, 1993).

Tomando como base lo antes expuesto, es prudente dar un primer acercamiento a la definición.

La real academia española define líder como “*Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc.*”. Visto de esta manera podría parecer que ser un líder es lo mismo que ser un jefe, pero ambos términos tienen mucha diferencia entre sí.

La definición internacional de jefe es “*Persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades*”.

Como lo expreso Manuel Sbdar “*Liderazgo es la interacción entre dos o más miembros de un grupo, que implica la estructuración de las perspectivas y*

expectativas de los miembros y de la modificación de comportamientos de los involucrados” (Sbdar, 2009).

Fijándose en las pequeñas diferencias entre ambos conceptos se puede llegar a una conclusión importante, para comprender el comportamiento de un líder, quien no busca ejercer autoridad sobre las demás personas; sino, busca dirigir y organizar un grupo, para que todos los integrantes trabajen en la misma sintonía, y así conseguir el éxito.

El líder requiere de ciertas competencias, entendidas como las habilidades o destrezas socialmente aprendidas, no heredadas, específicamente conductuales y observables en una persona. La mejor definición de competencia puede ser: habilidad o característica personal subyacente para lograr un mejor y efectivo rendimiento. Implica tanto la intención como el comportamiento.

La evaluación de competencias, en general, implica una retroalimentación, entre compañeros, subordinados, amigos, familiares u otras personas, según donde se enfoque.

En el ámbito del trabajo actual, existen numerosos modelos de competencia, las organizaciones capacitan a sus gerentes o líderes según modelos de competencias, que ellas mismas desarrollan o algunas sobre modelos ya existentes.

Un buen liderazgo es el resultado de quien es el líder y sus actos, demuestran su visión interna y su carácter. Por otra parte, el liderazgo es la acción de ser líder.

Entender la diferencia entre ejercer autoridad y dirigir es esencial para poder desarrollar las aptitudes que un líder necesita.

Para definir este término podemos decir que el liderazgo es la capacidad que tiene un individuo para dirigir y gerenciar un grupo de personas. Se habla de

capacidad porque el liderazgo es una habilidad que puede ser desarrollada, no es una acción, como dar instrucciones o imponer una idea. En un liderazgo verdadero no existe tal cosa como el poder, sino que las actividades se distribuyen según las habilidades o conocimientos de cada miembro del equipo. Así es, como la figura del líder es simplemente ser el encargado de dicha distribución y delegación de responsabilidades.

Por ello, entre otras cosas, el líder debe conocer a su equipo, incentivar la organización y responsabilidad, e instar a cada integrante a hacer su trabajo de la mejor manera.

El liderazgo debe estar presente en muchos aspectos de la vida, no solamente en el ámbito laboral. En cualquier ambiente que requiera un trabajo en equipo, se necesitará la presencia de un líder, si se quiere que el proceso a realizar o la actividad desarrollada resulte cómoda para todos y se pueda finalizar productivamente. Es el líder quien tomará la iniciativa de evaluar el proyecto a llevar a cabo, para así organizar a los demás según sus destrezas y aceptará las responsabilidades, si el resultado final, no es el esperado.

Se puede ser un líder sin ser un jefe, pero no se debe ser jefe sin ser líder.

Se puede diferenciar muy fácilmente un equipo, donde hay un jefe, de otro donde hay un líder. En el primero, la figura de autoridad suele ser un enemigo del equipo, en cambio, en el segundo, el responsable es un aliado que trabaja a la par con el equipo (Liderazgo.co).

Por su parte, Koontz explica que “liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (Harold Koontz, 1999, pag. 532).

Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.

Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos. (Harold Koontz, 1999), esta actitud se compone de al menos cuatro características:

- Uso responsable y eficaz del poder.
- Comprensión de la diversidad dentro un grupo, en diferentes situaciones y momentos.
- Capacidad inspiradora.
- Capacidad de conducción para el logro de resultados, según las motivaciones presentes en un equipo de trabajo.

Otras cualidades que se pueden atribuir a un líder están orientadas hacia la innovación y la diferenciación, como parte de una estrategia. También, crear y recrear la visión de la compañía, traducida como comprensión de las necesidades de los clientes, de los usuarios y de la sociedad; para así brindar una propuesta atractiva (Sbdar, 2009).

El líder es una persona perspicaz, orientada hacia la toma de decisiones reflexivas, interactivo, para con la organización y su retroalimentación, y trabaja con incertidumbre y datos incompletos, imaginando las posibles situaciones actuales y las que podrían ocurrir.

El líder debe favorecer a la cultura necesaria, la cual hace que las personas tengan claro que es lo que se debe y lo que no se debe hacer, cuales son las prioridades, y que los comportamientos se desarrollen y se extiendan por todo el ente, apoyando la consecución de la visión y estrategia de la misma (Sbdar, 2009).

En conclusión, en el mundo actual globalizado, vertiginoso y cambiante, el rol principal de los líderes es demostrar sus competencias para liderar. Al hablar de liderazgo no solo implica tener conocimientos del área a liderar, sino también ser consciente de la influencia que ejerce al reconocer tanto, las

propias virtudes y defectos, como la de los colaboradores y así, saber cómo desarrollar todas estas características para coordinar y potenciar los esfuerzos de todos para obtener los mejores logros.

A través de tiempo, el liderazgo ha ido evolucionando, tomando en cuenta en cada momento histórico los diferentes factores, y tratándose de un área humana, ha ido variando en cuanto a las competencias básicas y valores que debe tener un líder.

TIPOS DE LÍDERES

Dentro de la definición de liderazgo, se pueden encontrar ciertos tipos y sub tipos. Es importante conocer cómo se comporta cada tipo de líder, puesto que no todos actuarán de la manera correcta. Identificar a cada uno de ellos, podrá ayudar para determinar y mejorar el desarrollo de las actividades de un grupo de trabajo. Cada una de las categorías ha sido ampliamente estudiada por expertos en psicología y psicología social, analizando cómo y por qué, se adquieren los diferentes métodos de liderazgo, dependiendo del líder, del equipo de trabajo y del entorno. Así que, antes de considerar encasillarse en una categoría, hay que tener muy en cuenta todas las características del entorno, incluyendo a los subordinados y a los superiores del líder. No es lo mismo, ser un líder en un ambiente hostil, a serlo en un ambiente amigable, donde se fomente el trabajo en equipo. En muchos casos, esto no es responsabilidad directa del responsable del grupo (Liderazgo.co).

Liderazgo burocrático

El liderazgo burocrático, es más ser un jefe que ser un líder. Este tipo se puede encontrar constantemente en ambientes empresariales y políticos.

Es la manera más formal de liderar, y como mencionamos anteriormente, se corre el riesgo, de que la figura de autoridad, sea vista como un enemigo en vez de un aliado, que busca beneficiar al equipo de trabajo.

En la gran mayoría de estos casos, el líder es elegido para el puesto, en la empresa por sus estudios o experiencia en el área a trabajar y sus habilidades para tratar con el resto de los empleados, no son muy tomadas en cuenta. Asombrosamente, se podría decir, que algunas empresas prefieren tener jefes y no líderes, para estar seguros de que la figura de autoridad, sea leal al patrón y no a los empleados.

El líder burócrata impone su autoridad, para designar las actividades a los subordinados, busca que existan normas explícitas y que éstas, sean cumplidas sin excepción. Aunque, en muchos casos las responsabilidades sean bien divididas entre los subordinados según las habilidades de cada uno, se crea un ambiente de trabajo tenso, donde existe una clara diferencia entre quien manda y quien obedece.

Los empleados no tienen derecho a dar su opinión, simplemente deben cumplir las órdenes.

Ventajas del liderazgo burocrático

- Excelente cuando el equipo de trabajo es irresponsable o ineficiente
- Ideal cuando el equipo de trabajo debe manejar grandes cantidades de dinero o bienes costosos
- Resultados garantizados

Desventajas del liderazgo burocrático

- Carencia en la comunicación
- Ambiente de trabajo tenso
- Demasiadas normativas absurdas
- Resistencia al cambio

Liderazgo carismático

Muchos concuerdan en que se consiguen más cosas por las buenas, que por las malas, y en este caso podemos confirmar este dicho. Las diferencias entre este tipo de líder y el anterior son totales. El líder carismático busca que sus subordinados se sientan bien y quieran trabajar al tratarlos, muy amablemente, destacando sus destrezas y creando un ambiente de trabajo amigable, donde el líder es un aliado de sus subordinados.

Este tipo de líderes suelen ser personas extrovertidas dentro y fuera del ambiente de trabajo. Lo malo, de los que se clasifican en esta categoría, es que, si el líder se muestra muy blando, la organización corre el riesgo de que los empleados no tomen en serio sus instrucciones para hacer el trabajo.

Ventajas del liderazgo carismático

- Se crea un ambiente de trabajo amigable
- Se reducen los problemas entre el líder y los subordinados
- Los empleados se sienten más motivados para trabajar
- Los subordinados sienten que son escuchados y son importantes
- Cada quien recibe el mérito por su trabajo

Desventajas del liderazgo carismático

- El líder puede convertirse en insustituible
- No se le da la importancia suficiente al destacar los errores

Liderazgo de servicio

Existe una diferencia drástica entre esta y las dos categorías anteriores. Mientras, el líder burócrata y el carismático buscan el beneficio de un superior, llámese empresa u otro, el líder de servicio, está completamente enfocado en buscar el beneficio de los subordinados. De hecho, para este tipo de liderazgo, el líder se coloca así mismo en una posición donde lo importante, es servir a los demás. Esta categoría es común de encontrar en ambientes religiosos y grupos sociales de ayuda, aunque también se pueden encontrar como responsables de grupos de trabajo. El objetivo de este tipo de líder es organizar y enseñar al grupo, convirtiéndose en parte esencial del desarrollo del trabajo de todo el equipo, busca inspirar con sus conocimientos a los demás, infundiendo respeto y amabilidad para con todos.

Ventajas del liderazgo de servicio

- Enseña sus conocimientos al equipo.
- Escucha las opiniones de los demás para hacer mejor el trabajo.
- Trabaja constantemente para servir a los superiores y a los subordinados.
- Aumentan los resultados positivos.

Desventajas del liderazgo de servicio

- Puede no ser el mejor líder para un puesto de autoridad importante.
- Su autoridad suele ser subestimada.

Liderazgo transaccional

En esta categoría, se unen ciertas características de las anteriores. El líder transaccional es un supervisor empresarial, que busca el beneficio tanto de la empresa como de los empleados a su mando, mediante un método de intercambio. Es decir, este liderazgo tiene como base otorgar recompensas por

la eficacia del equipo de trabajo. Cuando a los empleados, se les premia con una bonificación en su sueldo por cantidad de ventas o producción, estamos en presencia de un tipo de liderazgo transaccional. Gracias a este estímulo, los trabajadores se sienten motivados para hacer mejor su trabajo, lo que a su vez beneficia totalmente a la empresa. Al mismo tiempo, el líder pone las tareas específicas a realizar y los puntos que cada uno debe reforzar.

Ventajas del liderazgo transaccional

- Beneficio para la empresa y el trabajador.
- Resultados positivos garantizados.
- Cada quien recibe el mérito por su trabajo.

Desventajas del liderazgo transaccional

- Funciona solo mientras se esté otorgando la recompensa.
- No fomenta lealtad.
- El líder no es una figura de vital importancia.

Liderazgo Transformacional

Estos articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Existen muchas semejanzas entre el liderazgo transformacional y el carismático, aunque el primero se distingue en particular por promover el cambio y la innovación. (Liderazgo.co)

RELACION ENTRE EL LIDERAZGO Y COACHING

Actualmente, las organizaciones se encuentran en un contexto altamente cambiante y competitivo, en busca de elevados márgenes de eficiencia, eficacia y mejora continua. Por lo cual, es imprescindible la formación de equipos capacitados y versátiles para lidiar con los desafíos, en escenarios de incertidumbre.

Bajo la misma premisa, los líderes deben desarrollar habilidades y capacidades de aprendizaje, para comprender los cambios organizacionales y humanos que se producen. Por otro lado, los directores están sometidos a diversos compromisos y exigencias, tanto internas como externas, que generan altas expectativas.

La tendencia actual de las entidades se centra en el trabajo conjunto para afrontar las situaciones de la empresa, mostrando interés por el personal, proporcionando capacitación, acompañamiento y retroalimentación. En otras palabras, utilizando el coaching.

CAPITULO II

ANTECEDENTES DEL COACHING

La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del *kocsi szekér*, o sea el “carruaje de Kocs”, símbolo de la excelencia.

De esta forma, el término «*kocsi*» pasó al alemán como «*kutsche*», al italiano como «*cocchio*» y al español como «*coche*». Por tanto, la palabra coach (coche) es de origen húngaro. Designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas, tal y como declara Luis de Ávila en 1548 (Guerra de Alemania): “*Se puso a dormir en un carro cubierto, al que en Hungría llaman coche*”.

De la ciudad Kocs, se formó la palabra «*kocsi*» (pronunciada *cochi*). En una obra de Fonseca de 1569, “*coche*” aparece integrado en el léxico español, según atestigua el Diccionario de Autoridades (1729) (Ravier, 2005).

Si bien, el término de coach, se define etimológicamente en el siglo XV, existen antecedentes históricos que se remontan al siglo V en la filosofía griega, principalmente en Sócrates (filósofo ateniense, 470 años a.C.), quien creó un método llamado mayéutica consistente en un proceso inductivo, conocido por la forma en que conducía a la gente a sacar sus propias conclusiones y preguntas reveladoras a través del diálogo con sus discípulos, y mediante el cual lograba traer a la luz, las cualidades y respuestas que éstos ya tenían en su interior. El filósofo, también implementó esta técnica con comerciantes y legisladores.

Así mismo, en los diálogos de Platón (Atenas, 428 a.C.), basados en una secuencia de preguntas y respuestas, se puede reconocer la estructura arcaica de una sesión de Coaching. Y también cabe mencionar a la ética aristotélica, basada en la búsqueda de la felicidad, lo cual sigue siendo la gran motivación que subyace a las sesiones de Coaching.

DEFINICION

La palabra Coaching es una palabra inglesa que puede traducirse como “entrenamiento”, pues procede del verbo inglés “*to coach*” que viene a significar “entrenar”. Por tanto, el coach es quien “entrena” y el “*coachee*” es el entrenado.

Comenzó a aplicarse a mediados de los años ‘70 dentro del ámbito deportivo cuando Timothy Gallwey, quien se desempeñaba como profesor de literatura y capitán, en la Universidad de Harvard del equipo de tenis, se dio cuenta de que el principal freno de un deportista no está en su cuerpo, sino en su mente, y creó un método y libro titulado «*El Juego Interior*» basado en la idea que en cada actividad que desarrollan las personas hay dos ámbitos de actuación. Por un lado, se encuentra el externo, que se desarrolla en un escenario real en busca de superar obstáculos físicos. Y por el otro, el desafío interno, que se da en la mente, para superar dificultades autoimpuestas como la duda y el miedo, que impiden al individuo o equipo acceder a todo su potencial.

En 1988, aparece en la escena del coaching Thomas Leonard, a quien se le atribuye la creación de lo que hoy se conoce como “*Coaching Vital*”, un estrategia financiero que llegó del mundo de los negocios. Leonard empezó a realizar trabajos de planificación personal, y junto a otras personas crearon un programa titulado “La vida crea tu vida”, donde aportó sus conocimientos empresariales y financieros. Realizó una planilla de formación de coaches, donde organizó sus conceptos de tal modo que pudiera ser implementado por todo el mundo a través del teléfono, armó su propia empresa y fundó una universidad de coaching.

Se le atribuye a Thomas Leonard haber codificado, popularizado y globalizado la disciplina del coaching. Aunque trabajaba con miles de personas, se auto percibía como un líder de gran impacto y en competencia con quienes se dedicaban a realizar tareas similares. A su vez, Thomas poseía un espíritu sumamente competitivo y colaborador.

A primera vista, puede parecer que la psicología y el coaching vital son lo mismo, pero la primera se centra en comprender la vida y averiguar por qué una persona hace lo que hace o actúa de una u otra forma ante una determinada situación, mientras que el coaching recurre a herramientas del sentido común para guiarlo hacia adelante. El coaching vital, como ocurre con todas las formas de coaching, puede ser terapéutico, pero no son terapia. Como se muestra en la tabla 1, se pueden apreciar las distinciones que Thomas y otros han identificado entre ambas disciplinas.

Tabla N°1: Diferencia entre la terapia y el coaching.

El coaching tiene que ver con:	La terapia tiene que ver con:
Logro	Sanación
Acción	Comprensión
Cambio o transformación	Cambio
Impulso	Seguridad
Intuición	Sentimientos
Alegría	Felicidad
Rendimiento	Progreso
Sincronización	Momento
Atracción	Protección
Creación	Resolución

Fuente: de Dolan, S. (junio de 2019), "Mas Coaching por valores", pág. 33.

Debido a que esta rama del coaching no es el objeto de estudio del presente trabajo de investigación, no se desarrollará con mayor profundidad.

Después, John Whitmore (piloto, hombre de negocios y coach) llevó el método de Gallwey al medio empresarial inglés con gran éxito, creando y aplicando el proceso de GROW, convirtiéndose en el precursor del Coaching de Negocios, Coaching Ejecutivo, y Coaching Personal. (Alonso).

CLASIFICACIÓN DEL COACHING

La disciplina del coaching ha crecido exponencialmente en los últimos años hasta llegar a conseguir tener un papel clave en nuestra sociedad. A pesar de que antes, el coaching se utilizaba únicamente para la mejora unipersonal, ahora se ha extendido a todos los ámbitos humanos, con el objetivo de conseguir grandes logros en las personas, equipos y organizaciones.

Por ello, es posible ver que tenemos diferentes tipos de coaching dependiendo del ámbito de aplicación y las formas en que se realice.

Según a las personas que se dirija:

- Coaching individual: es el coaching que se realiza de manera unipersonal. Se trata de conseguir logros significativos en el apartado personal o profesional de la vida, ayudando a la persona a aprender, encontrando, por él mismo, sus propias soluciones.
- Coaching de equipos: se utiliza para mejorar los resultados conjuntos de los equipos de trabajo. No se trata de ayudar a una persona sino a un equipo completo y a su líder a mejorar la inteligencia colectiva que permita un mayor rendimiento. Por ello, es muy conveniente para empresas y deportes colectivos.

Según el método utilizado:

- Coaching sistémico: se basa en la teoría de sistemas, como herramienta para intervenir en las personas. De esta forma, considera a la persona dentro de un sistema y mide las consecuencias que tienen las acciones realizadas en su entorno. Es un proceso que se nutre de varias fuentes en forma sistémica. Es un conjunto de herramientas para diagnosticar, intervenir y acompañar, para ayudar a sostener los nuevos comportamientos. Un referente de este método fue el teórico griego Chris Argyris.

- Coaching coercitivo: se realiza a través de seminarios, considerados entrenamientos que sirven para lograr cambios profundos, por el gran impacto que producen sus técnicas, en las personas.
- Coaching cognitivo: se centra en el entrenamientos de las propias funciones cognitivas, expresivas y receptivas, como la memoria, el aprendizaje y los pensamientos de las personas.
- Coaching con inteligencia emocional: se centra en reconocer las emociones en los demás y en uno mismo y saber aplicar el pensamiento y el razonamiento para comprender esas emociones y controlarlas de manera adecuada para así poder adaptarlas a cada situación. Uno de los autores más reconocidos, es el escritor y periodista científico estadounidense Daniel Goleman.
- Coaching Programación Neuro Lingüística: también conocido como Modelo Development Behaviour Modeling, este modelo está orientado a la praxis y enfocado al desarrollo humano con tendencia conductual, donde se especifican técnicas de modificación de conducta aplicadas al logro de los objetivos.
- Coaching Humanista: se engloba dentro de la psicología humanista y su creador fue el psiquiatra Eric Berne. Su teoría se basa en que las personas interactúan entre sí mediante transacciones psicológicas con sus estados del yo (adulto, padre y niño) y da explicación a distintas acciones que se realizan en el comportamiento diario. Otros modelos humanistas tienen su fundamento en las enseñanzas de Carl Rogers y su modelo centrado en la persona.
- Coaching ontológico: tiene sus orígenes en la fenomenología del filósofo alemán del siglo XX, Martin Heidegger. Este tipo de coaching utiliza la filosofía del lenguaje y ayuda a la mejora de los individuos a partir de los cambios en las formas de expresión, el lenguaje y otro tipo de herramientas lingüísticas y corporales.

Según el contenido:

Dependiendo del objetivo que posea el entrenamiento de coaching vemos que hay diferentes tipos:

- Coaching personal: es el modelo de coaching tradicional que se ha utilizado desde sus inicios. También se denomina 'Life Coaching', y consiste en realizar cambios en las personas para conseguir diferentes metas en la vida personal.
- Coaching deportivo: este tipo de coaching trabaja el apartado psicológico en el ámbito deportivo con el objetivo de mejorar la motivación y el liderazgo de los deportistas, pero también de los cuerpos técnicos que gestionan los equipos.

Coaching empresarial: el coaching para empresas se utiliza con el objetivo de mejorar diferentes aspectos que conforman el día a día, y puede aportar grandes beneficios como mejores relaciones, mayor liderazgo de los directos, mejoras del rendimiento y el trabajo en equipo. Conoce toda la información sobre el coaching empresarial y sus beneficios.

De la clasificación antes mencionada, se aplica el método ontológico en el área empresarial para un mejor entendimiento del presente trabajo.

EL COACHING ONTOLÓGICO

Para comprender el propósito de esta rama de la disciplina, es importante conocer la procedencia. Ontología deriva de los términos griegos *οντος*, "ontos", que significa ser, y *λόγος*, "logos", que significa estudio. Por lo tanto, ontología significa "el estudio del ser", que es una rama de la filosofía que estudia la naturaleza del ser, la existencia y la realidad, tratando de determinar las categorías fundamentales y las relaciones del "ser en cuanto ser". Otro de los importantes objetos de estudios de la ontología se basa en todos los aspectos de la comunicación como medios para la comprensión de la percepción y la conducta que la persona tiene del ser.

En el libro “Hacia la comprensión de la informática y la cognición”, de Fernando Flores, una figura clave en el desarrollo del enfoque ontológico, y Terry Winograd, unieron sus ideas a las de Humberto Maturana y a las del filósofo John Searle, para crear un nuevo concepto de organización como red de compromiso. Al desarrollar el marco del coaching ontológico, Flores y sus compañeros emparejaron los conceptos de Searle sobre la filosofía del Lenguaje con los de Maturana sobre la percepción, la cognición, el lenguaje y la comunicación, también siendo influenciados por la filosofía existencial de Martin Heidegger.

Según Flores, uno de los autores que contribuyó más para el desarrollo de esta teoría, la manera en que el individuo comprende el mundo externo y la forma en que participa de él, derivan de su propia realidad interna. El coaching ontológico se apoya en los estados anímicos, el poder del lenguaje y las conversaciones para que se lleven a cabo para lograr la transformación conductual y cultural.

El Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de interpretar el mundo. Toma conceptos de la programación neurolingüística (PNL), la inteligencia emocional y la biología cognitiva, desarrollada en gran parte por Maturana.

Es una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad.

Uno de los postulados que lo caracterizan es el poder del lenguaje, que no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

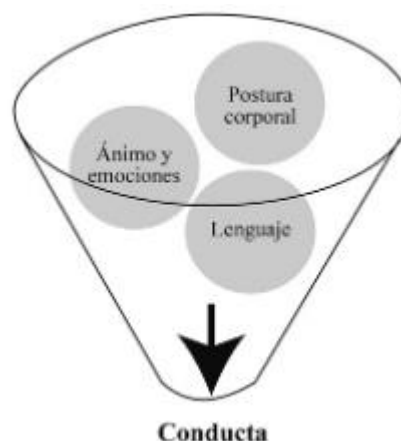
En un proceso de Coaching Ontológico, el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona los modos de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar

con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación; conectando con los recursos y la capacidad de intervenir, para adquirir mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados que se buscan.

La forma del ser, según los pensadores de la materia, derivan de la interacción dinámica entre tres esferas de la existencia humana: el lenguaje, el ánimo y las emociones, y la fisiología y postura corporal.

Estas áreas interrelacionadas dan forma al individuo aportando a su rendimiento y efectividad, y generando cambios en la conducta del individuo, como se observa en la tabla 2.

Tabla Nº 2: Los tres elementos del coaching desde el enfoque ontológico.



Fuente: de Dolan, S. (junio de 2019), "Mas Coaching por valores", pág. 57

El Coaching Ontológico desarrolla la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos caminos, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social (Andretta & Buol, s.f).

BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL COACHING EMPRESARIAL

Como se expresó con anterioridad, existe un amplio espectro de autores que han desarrollado teoría respecto al coaching, enumerando un sinnúmero de ventajas que esta herramienta aporta a las organizaciones en general. A continuación se mencionan aquellas en las que mayormente concuerdan los autores.

1. *Mejora del desempeño y la productividad:* Favorece a que los individuos y equipos realicen sus mejores esfuerzos en las tareas en las que se desempeñan, algo que la capacitación tradicional, generalmente, no puede conseguir.
2. *Mejora las relaciones:* El hecho de cuestionar con intención de ayudar a otros a crecer y mejorar, implícitamente transmite el interés del coach.
3. *Mayor índice de creatividad:* Fomenta a través del diálogo el descubrimiento de alternativas creativas tendientes a producir efectividad. También impulsa al entusiasmo, sin temor al ridículo, burla o descalificación.
4. *Influye en el desarrollo individual:* Facilitando el perfeccionamiento del talento día a día. Esto debe complementarse con capacitaciones o workshops.
5. *Incrementa el proceso de aprendizaje:* debido que permite lograrlo sin pérdidas de tiempo, sin necesidad de abandonar las tareas cotidianas ni el lugar de trabajo.
6. *Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio:* La esencia del coaching es el espíritu del cambio, mutando las estrategias para mejorar. Claro está que la flexibilidad y resiliencia son factores de la supervivencia organizacional.
7. *Contribuye a un ambiente de trabajo más armónico:* Infundir valores tales como la humildad, la solidaridad, la confianza, la responsabilidad,

la autenticidad, producen un impacto directo sobre la forma en que las personas perciben a la organización y sus objetivos de trabajo.

8. *Eficiencia en el uso de las habilidades y recursos:* Dado que uno de los pilares que mueven la cultura del coaching, es la responsabilidad e integridad incondicional, valorando los comportamientos independientes de quienes persiguen sus objetivos de mejora utilizando todos los recursos disponibles, poniendo en acción el máximo de sus habilidades.

9. *Velocidad y efectividad de las respuestas en situaciones de emergencia:* En un lugar donde las personas son valoradas por sus capacidades, impera la iniciativa, y ante la necesidad de actuar ante un imprevisto, la gente responde inmediatamente, incluso sin la necesidad de una directiva de un superior.

En cambio, en una cultura donde reina la sospecha a ser castigado ante un error, los individuos no accionan sin el pedido expreso o aprobación del jefe (Ubierna, 2009).

En otras palabras, la Lic. Mirta Gurevich expresa que los beneficios del coaching aplicados a la organización son: “Facilitar la transición de un ejecutivo a un nuevo rol, potenciar habilidades que incrementen el desempeño, acompañar a un líder a hacerse cargo de crisis o dificultades con su equipo y potenciar el ejercicio de liderazgo ante desafíos estratégicos cruciales(...) se traduce en mayor productividad, reducción del conflicto interno, cumplimiento de objetivos, consolidación del negocio, mejorar relaciones y comunicación con cliente interno y externo” (Gurevich, 2018).

COACHING GERENCIAL

Dentro de la disciplina del coaching, existe la aplicación de la herramienta a los altos cargos o directivos de las organizaciones, por un lado, para brindar la ayuda necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados por la

organización. Por otro lado, también destinado a resolver conflictos relacionados con el balance entre familia y trabajo, y el estrés generado por la pérdida del enfoque en la gerencia por conflictos personales, familiares o de pareja. Para ello se requiere una alineación de estos, con las metas de los individuos pertenecientes a la organización.

Para Dotlich y Cairo (2002), el proceso aplicado por el coach a la gerencia, está basado en cuatro elementos: alcanzar el autoconocimiento, diseñar el plan de acción, obtener las metas y el uso de herramientas específicas.

Autores como Goleman, Hersey y Chevalier, Belasco, entre otros, mencionan al coaching como un tipo de liderazgo que simplifica el proceso de aprendizaje humano y de la organización. Según Goleman (2000), el coaching gerencial, es un estilo de liderazgo que permite desarrollar a las personas del futuro, que debe ser utilizado para potenciar a los recursos humanos a desarrollar destrezas y fortalezas, y mejorar su desempeño a largo plazo. El coach debe estar enfocado en entablar una relación con su cliente, ya sea un individuo o grupo, para que durante el proceso de coaching exista un aprendizaje mutuo, que pueda ser traducido en resultados específicos o cumplimiento de objetivos.

La utilización de este modo de liderazgo que incentiva el intercambio entre la gerencia y los trabajadores, partiendo de la premisa que cada grupo, como sus integrantes, poseen recursos propios para el cumplimiento de las metas, que convergen en un mejoramiento general del desempeño organizacional.

En estos casos, entonces, el rol del coaching en estas empresas, sobrepasa el acompañamiento de los altos mandos para el cumplimiento de sus objetivos, sino que se orienta al apoyo de la gerencia de modo tal que, el estrés generado por sus obligaciones, no tenga efectos nocivos sobre la vida cotidiana como persona.

El coaching gerencial aporta claridad sobre el rol fundamental de la gerencia y la capacidad de desarrollar a personas o equipos en beneficio del crecimiento organizacional, aun en organizaciones donde los cambios son difíciles.

Son muchas las empresas que hoy en día aplican programas de coaching aplicados a sus cuerpos gerenciales para un mejor desarrollo de sus metas organizacionales. Algunos ejemplos claros de estas son, Ford Motor Company, Levi – Strauss, IBM, Alabama Power, 3M, entre otras.

En base a lo anteriormente desarrollado, se puede adoptar un planteamiento, donde se analizan las futuras tendencias del coaching que aumentarán el valor de la disciplina en el mundo de los negocios:

1. El “impulso del rendimiento” que requiere que haya mayor innovación y flexibilidad.
2. La “personalización masiva del aprendizaje”, que es una necesidad ante el fracaso de programas generalizados de capacitación.
3. La “necesidad de catalizadores para el crecimiento” cuya vía es el mejoramiento continuo.
4. Los “problemas generados por el estrés” que deben ser enfrentados efectivamente.
5. El “efecto de la tecnología” que requiere un liderazgo de equipos y menos control.
6. La “búsqueda de un trabajo significativo” que requiere una respuesta de los gerentes hacia sus colaboradores y hacia ellos mismos.
7. Las “nuevas expectativas de desarrollo” de los recursos humanos que obliga a la gerencia a conocer las necesidades de cada uno de ellos.

8. El “énfasis creciente en la diversidad” en el mercado global que requiere del aumento de competencias para dirigir equipos altamente heterogéneos en el ámbito laboral (Dotlich & Cairo, 2002, pág. 260).

Varios factores de la vida empresarial, señalan que la intervención, tanto del coach externo como interno, son de una importancia fundamental para el logro de resultados empresariales y la satisfacción de los recursos humanos de la empresa.

EL MODELO GROW

El proceso o modelo GROW (de objetivo, realidad, obstáculos, opiniones y camino hacia delante, por sus siglas en inglés) es un técnica de resolución de problemas o establecimiento de objetivos, desarrollado por John Whitmore, siendo aplicado con gran éxito en el mercado empresarial.

GROW se desarrolló basándose en la teoría de Timothy Gallwey desplegada en su libro “The Inner Game”, cuando se dio cuenta que los jugadores de tenis no tenían cambios duraderos cuando les comentaba los errores que observaba durante las practicas.

Este modelo, a través de una metodología efectiva y estructurada, ayuda a fijar objetivos y resolver conflictos de manera simultánea. Una de sus ventajas se centra en que por su formato sencillo, directo y exhaustivo, puede ser utilizado por cualquier persona, si la necesidad de realizar capacitaciones especiales. Además, puede ser aplicado en diferentes situaciones con eficacia.

En la tabla 3, se describe una versión del modelo GROW original desarrollada por Withmore. En este cuadro se le atribuye un doble significado a la letra “O” y se distingue en el modo de cómo Whitmore se planteaba este concepto.

Tabla N° 3: Un modelo GROW del Coaching.

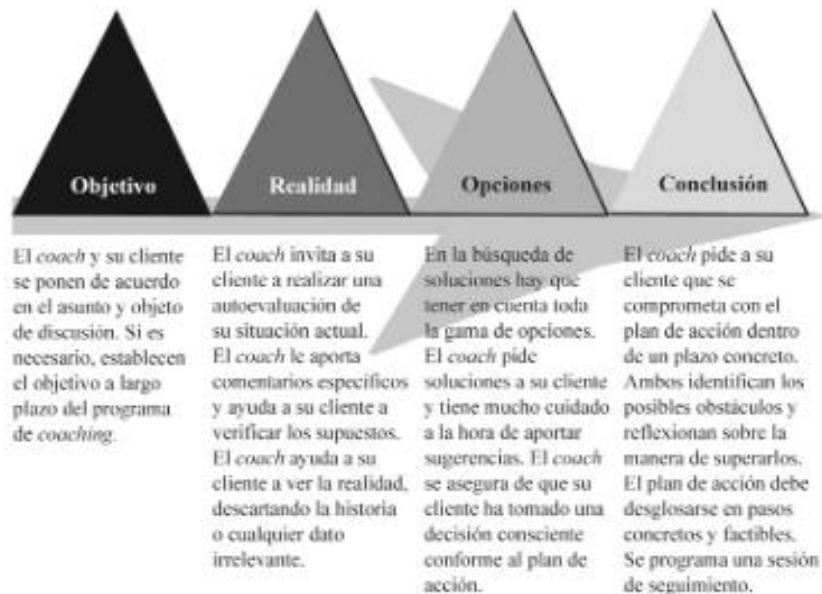
Objetivo	Es el punto final, adonde quiere llegar el cliente. El objetivo debe definirse de modo que sea muy claro para el cliente cuando lo alcance.
Realidad	Es la distancia que separa al cliente de su objetivo. Si se fijase en todos los pasos que debe tomar para alcanzarlo, la realidad sería el número de pasos que ha tomado hasta ahora.
Obstáculos	Surgirán obstáculos que impedirán al cliente pasar de donde está ahora a donde quiere llegar. Si no hubiese obstáculos, el cliente ya habría alcanzado su objetivo.
Opciones	Una vez identificados los obstáculos, el cliente debe decidir las maneras de abordarlos para seguir hacia delante. Son las opciones.
Camino hacia delante	A continuación, las opciones se convierten en acciones que llevan al cliente hacia su objetivo. Es el camino hacia delante.

Fuente: http://en.wikipedia.org/wiki/GROW_model. Ultimo acceso a la página el 18 de diciembre de 2019.

Al igual que otros métodos sencillos, GROW ofrece una oportunidad de utilizar muchas destrezas y conocimientos en cada una de las fases, pero la base fundamental del proceso sigue siendo la misma.

El autor canadiense Simon L. Dolan, en su libro “Coaching con más valores”, expresa que existen otras versiones con diferentes enfoques, e incluye un diagrama de su propia creación que se muestra en la tabla 4 que se acerca más al modelo original de Whitmore.

Tabla N° 4: El modelo GROW de Whitmore.



Fuente: de Dolan, S. (junio de 2019), "Mas Coaching por valores", pág. 36.

Un ejemplo útil, para entender mejor el modelo GROW, son los preparativos para realizar un viaje. Primero, se comienza por ayudar a determinar a los miembros del equipo a decidir el lugar de destino (esto representa el objetivo), y donde se encuentran en ese momento (su realidad actual). Luego, se analizan los distintos caminos o trayectos (que simbolizan las opciones) y, finalmente, se expresa la voluntad de llevarlo a cabo, asegurando que todos los involucrados se comprometan a realizarlo y aceptado que se encuentran preparados para afrontar las condiciones y obstáculos que pudieran aparecer durante el desarrollo.

El modelo GROW, es sin lugar a dudas, uno de los métodos más conocidos y utilizados en las prácticas del coaching, debido a que este ofrece una esquema

de trabajo sencillo pero contundente para transitar una trayectoria, mediante sesiones de coaching, y retomar el camino cada vez que se pierda el foco del objetivo principal.

EL MODELO DE COACHING COACTIVO

Este modelo, desarrollado por Laura Whitworth, está basado fundamentalmente en el principio de que ambas partes, coach y cliente, participen de forma activa en la relación de coaching, centrándose en cuatro pilares:

1. El cliente tiene los recursos y la capacidad requeridos para encontrar las respuestas a sus conflictos por sí mismo,
2. El elemento principal de la relación de coaching es el calendario, el cual es organizado por el coachee,
3. El coaching trata al cliente como una persona integral, y,
4. La relación de coaching es una alianza planteada para fomentar la acción y el aprendizaje, y que es el cliente quien tiene la palabra final.

Este modelo está centrado en el desarrollo de habilidades y destrezas específicas del coaching, en lugar de la estructura de la sesión o el contenido de la misma. El coach coactivo, se encuentra más enfocado en satisfacer las necesidades de la persona y guiarlo para alcanzar los resultados que desea. Como dijimos con anterioridad, el calendario del cliente es la base del desarrollo de este modelo. Whitworth, junto a su equipo, destacaron tres elementos indispensables para el eficaz desarrollo de este modelo:

- Realización: alcanzar el éxito y máximo potencial del cliente.
- Equilibrio: abordar todos los aspectos de la vida del coachee

- Proceso: centrarse en los medios y el resultado final.

A partir de lo antes mencionado, los autores proponen cinco destrezas del coaching: *escucha, intuición, curiosidad, aprendizaje activo y autogestión*. El modelo del coaching activo se representa en la tabla 5.

Tabla Nº 5: El modelo del coaching coactivo.



Fuente: adaptado por Donan, S. (mayo de 2007), "Appreciative inquiry and co-active coaching", AI Practitioner, Pág. 37.

Los autores que defienden el coaching coactivo, lo denominan como un proceso para aclarar las ideas, ofreciendo a las personas la posibilidad de reflexionar, descubrir y aprender. Del mismo modo, estos puntualizan dos presupuestos básicos que hacen distinguir este proceso de otras corrientes del pensamiento coaching. La primera aseveración, es que no existe persona que pueda conocer lo suficiente como para tomar decisiones por otra, determinando que el autoconocimiento la herramienta de decisión de mayor efectividad que una persona pueda tener. En definitiva, lo que el cliente necesita no es el consejo o la orientación del coach, sino aclarar sus propias ideas, siendo el proceso de coaching coactivo un facilitador de ese camino.

El segundo, es que las personas son intrínsecamente hábiles, integrales y creativas. El coaching ayuda a revelar las cosas que más valora, necesita y espera obtener una persona para su vida.

Se le llama coaching coactivo a esta forma, porque se construye una alianza personalizada entre las partes, perfectamente ideada para maximizar las ventajas durante el proceso.

DIFERENCIAS DEL COACHING CON OTRAS DICIPLINAS

El coaching es una disciplina con una vida relativamente corta. No obstante, a lo largo de los años se pueden reconocer los antecedentes que fueron contribuyendo a la creación de esta nueva especialidad.

La consultoría, el mentoring, el counselling e incluso el programa neurolingüística, son algunas las profesiones que requieren de habilidades comunes al coaching y en cierto modo, han contribuido a formación del mismo.

Sin embargo, el coach no es la suma de las habilidades de estas y otras actividades, sino que se ha constituido como una nueva disciplina.

Se realizará la comparación del coaching con diversas especialidades para una mejor comprensión de la finalidad de cada una.

Consultoría

El consultor suele ser un experto en un tema, que presta sus servicios, para que las personas a quien sirve, mejoren en sus funciones, esto es muy utilizado en las organizaciones.

De forma general, la consultoría basa su forma de trabajar en el asesoramiento, desde la experiencia del especialista, con miras de mejorar el desarrollo laboral, indicando que es lo que se debe hacer.

El objetivo del consultor es aumentar el rendimiento del sistema para el que trabaja y no la eficacia personal de los individuos que trabajan.

Para un consultor la vida personal de un ejecutivo, esta fuera del alcance de área de trabajo. A diferencia del coach, quien trabaja con personas, que cumplen un rol dentro de las entidades, pero sin dejar de lado que son madres, padres, hijos, esposas y esposos.

Otra diferencia entre ambas, es que el coaching trabaja para que el cliente encuentre las soluciones.

En definitiva, en la consultoría se da una transmisión de conocimientos entre el profesional y cliente, mientras que en el coaching se parte de la base de que toda persona tiene el potencial para afrontar los problemas que surjan, así como de conseguir los objetivos que pretende alcanzar.

Mentoring

La iniciativa del mentoring ha de partir desde la persona que busca un rápido desarrollo de aprendizaje, competencias y conocimientos, especialmente técnicos, de una materia determinada.

El mentor es un “padrino” de la carrera profesional, alguien con experiencia profesional y conocimientos, superior en años, que le da la capacidad para la transmisión de su saber. Manteniendo una relación de superioridad, basada en su posición de experto.

Una diferencia evidente que se presenta, es que en los procesos de coaching, es el coach quien pregunta y el cliente el que responde; mientras que en el mentoring es el cliente el que pregunta y el mentor el que responde, dándose así una transmisión de conocimientos de mentor a cliente, mediante la respuesta a lo preguntado.

El cometido del coach es ayudar a las personas a identificar las habilidades y destrezas que poseen de forma innata, y capacitarlos para poder utilizarlas en su máxima expresión, aumentando así, la independencia de la persona.

Los objetivos de estos se asemejan, ya que ambos pretenden acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional, pero cada uno utiliza métodos y medios diferentes. En el mentoring se ofrecen soluciones ya existentes, mientras que en el coaching, el cliente tendrá que encontrar sus propias soluciones.

Algunas encuestas realizadas por el grupo del blog “*Coaching and Mentoring*”, destacan las principales diferencias entre ambas disciplinas. (Tabla 6).

Tabla N°6: Diferencias entre el Mentoring y el Coaching en el contexto laboral.

	Mentor	Coach
Área de preocupación	Individuo	Rendimiento
Papel	Capacitador sin agenda	Agenda específica
Relación	Autorreflexión	Prebendas (surgen del trabajo)
Fuente de influencia	Valor percibido	Posición
Ámbito	La vida	Tareas

Fuente: adaptado por Simon Dolan de www.coachingandmentoring.com/articles/mentoring.html.

El Colegio de Profesionales de Personal y Desarrollo del Reino Unido (*Chartered Institute for Personnel and Development* o CIPD por su sigla en inglés), también realiza distinciones entre el coaching y el mentoring, como se puede apreciar en la tabla 7. Es importante entender las diferencias entre ambas, porque aunque apliquen procesos similares, varían el grado de cualificación y el tipo de relación de los clientes con los profesionales que lo imparten.

Tabla N° 7: Diferencias entre el Mentoring y el Coaching.

Mentoring	Coaching
Relación continuada que puede durar bastante tiempo.	Relación con una duración establecida.
Puede ser informal. Las reuniones pueden celebrarse donde y cuando el cliente necesite asesoramiento, guía o apoyo.	Suele ser más estructurado en su naturaleza. Las reuniones se programan con carácter periódico.
Más a largo plazo. Adopta una visión más amplia de la persona.	A corto plazo (en ocasiones con un límite temporal) y centrado en áreas o problemas de desarrollo específico.
El mentor suele ser más experimentado y cualificado que su sujeto, con frecuencia un superior en la organización, capaz de transmitir sus conocimientos, experiencias y abrir puertas a oportunidades que, de otro modo, serían inalcanzables.	El <i>coach</i> no suele necesitar una experiencia directa en la profesión formal del cliente salvo que el <i>coaching</i> sea específico y centrado en las habilidades.
Se centra en el desarrollo profesional y personal.	Suele centrarse en el desarrollo y los problemas laborales.
El sujeto establece la agenda mientras el mentor ofrece apoyo y guía para preparar a su sujeto para puestos futuros.	La agenda se centra en conseguir objetivos específicos e inmediatos.
El <i>mentoring</i> tiene que ver con desarrollar profesionalmente al sujeto.	El <i>coaching</i> tiene que ver con áreas o problemas de desarrollo más específico.

Fuente: Adaptado por Simón Dolan del Colegio de Profesionales de Personal y Desarrollo (CIPD).

Counselling

Es un servicio que se ofrece como conjunto de técnicas de bien estar, orientado hacia la prevención y atención de problemas cotidianos, como así también, comprende los conflictos relacionados con sexualidad, adolescencia, adicciones, desarrollo personal, entre otros. Esta profesión, es originada por el psicólogo humanista Carl Rogers, consistente en el acompañamiento, desde su base de vivencia y experiencia persigue el aconsejar, compartiendo dudas, e infiriendo en la decisión del individuo, potenciando el autodesarrollo.

El counsellor como profesional de la salud entiende que ciertas dificultades psicológicas de las personas incluyendo los conflictos interpersonales que se atraviesan necesariamente durante la existencia, forman parte del proceso normal de la vida y no constituyen una enfermedad.

El counselling no es una rama de la psicología, de la filosofía ni de la medicina, sino una profesión de la salud con plena autonomía y caracterizada por su propio cuerpo de conocimientos, experiencia y práctica profesional (Rogers, 2017).

Al igual que el coach, el counsellor, también denominado “*Consultor Psicológico*” en Argentina, está convencido que es el cliente quien tiene la solución para superar los obstáculos que lo alejan del desarrollo ideal de su persona.

Por el contrario, el Counselling, utiliza técnicas mayormente ligadas a la psicología o psicoterapia; siendo la persona interesada más afín a un paciente que a un cliente.

Ambas disciplinas trabajan con los sentimientos, pero se diferencian, en que el consultor psicológico da prioridad a lo emocional partiendo de la premisa que los sentimientos son la causal de la mayoría de los problemas.

En conclusión, el counsellor, cumple una función de facilitador para los objetivos, basándose en técnicas de la psicología e incluso aconsejando sobre el mejor camino para obtener los resultados esperados.

Programación Neurolingüística

La Programación Neurolingüística (PNL), es un modelo coherente, formal y dinámico de cómo funciona la mente humana, cómo procesa la información y cómo se expresa. Sus eficaces técnicas aumentan nuestro nivel de felicidad, autoconocimiento, motivación y confianza, conduciéndonos a una vida de excelencia. Se centra en cómo la persona ha de actuar de forma óptima, para ello identifica y analiza actuaciones exitosas, de las cuales obtiene modelos a aplicar.

Esta disciplina trata de buscar el acceso de las personas a sus “*mapas*” o modelos mentales, para aproximarse a sus representaciones del mundo.

La PNL trabaja con enfoques que describen la forma como la mente o el cerebro funcionan para producir ciertos resultados. Modelo de comunicación y cambio de comportamiento para estudiar la forma como los seres humanos usamos el lenguaje verbal y no verbal, para influirnos unos a otros y para influir sobre nosotros mismos.

La diferencia más evidente se centra, en que el coach realiza preguntas movilizadoras para entender hacia donde desea llegar su cliente, mientras que la programación neurolingüística trabaja, esencialmente con los significados, codificaciones e interpretaciones que el individuo asigna a los eventos que vivencia.

Tutoría

Término más relacionado con la educación en sí, que habla de un proceso en donde, generalmente, un tutor, profesor o guía, sirve de orientación para que las personas, ya sean alumnos o clientes, logren la obtención de nuevos conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes.

Tutoría es, según Arnaiz e Isus (1995), "la capacidad que tiene todo docente de ayudarlo a resolver sus problemas personales, de aprendizaje, de autonomía-dependencia, de relación [...]. La tutorización, es pues, un proceso de acompañamiento en el aprendizaje vital" (Méndez, Tesoro, & Tiranti, 2006).

La tutoría es iniciada por el docente, predominantemente cognitiva, didáctica y con posibilidades de ser grupal.

En el ámbito empresarial, es tarea del tutor el favorecer el desempeño de su cliente, realizando conjuntamente actividades para orientarlo. El seguimiento del individuo, se realiza mediante una serie de pasos que van aumentando el nivel de dificultad y de entendimiento, contribuyendo a la formación.

En cuanto a las diferencias que presentan ambas disciplinas, se puede mencionar que, el tutor ha de disponer de capacidad para resolver problemas,

aplicándose de manera flexible y pertinente, adaptándose así, al contexto y a las demandas que plantean las situaciones no favorables, para su cliente.

Por su parte, el coach no requiere, exclusivamente de dicha habilidad para poder desempeñar su tarea, ya que es el individuo, el capaz de encontrar la solución para el conflicto que lo aqueja.

El tutor, debe conocer muy bien el contexto en que actúa la persona, así como sus actitudes, aptitudes, intereses y su motivación, para conocer muy bien el tema que se está tratando. En cambio, el coach no es necesario que conozca en profundidad y de forma profesional el tema, que trata en la tutoría.

El coach es alguien que facilita el aprendizaje, quien ayuda a abrir el campo de visión. Colabora para darse cuenta del potencial dormido que está dentro de cada uno. También, es alguien que acompaña a sobrellevar ese miedo, que surge y se siente al tratar de cambiar, y salir de la zona de confort, ofreciendo compañía y confianza, para que ese temor se vaya disolviendo o desaparezca evitando que la persona permanezca inmovilizada.

Asesoría

El asesor es una persona con mucha experiencia del área del problema a tratar, es un experto con soluciones adecuadas para sus clientes. Su área de trabajo es especializada, lo cual aumentará la confianza de las instrucciones o soluciones que proponga. En otras palabras, es alguien que conoce el camino de antemano y por ello, está capacitado para conducir al cliente hacia su destino. Ofrece servicios a personas o profesionales que carecen de los conocimientos necesarios sobre un tema concreto, quienes eligen la ayuda de un especialista, para que los oriente, a fin de resolver las dudas específicas.

El asesoramiento, como se dijo anteriormente, se emplea a sectores determinados, siendo finanzas, recursos humanos, legales, contables y ventas; algunos de los campos de aplicación de la profesión.

Quien contrata asesoramiento, debe confiar en las aptitudes del profesional, quedando en sus manos, tanto la solución como la responsabilidad del problema.

Normalmente, cuando un asesor interviene en una organización empresarial, este ha de contemplar la mejora en las estructuras o sistemas, pero por lo general, no se prevé una mejora en el personal laboral. Sin embargo, a diferencia del asesoramiento, el coaching, se ocupa de las personas.

El coach facilita que se hagan las cosas sin estar diciendo como es el modo correcto de hacerlo, aunque si, estableciendo las condiciones óptimas de desempeño individual y/o grupal, altamente efectivas para conseguir las metas de la organización.

En los procesos de coaching, se utilizan habilidades para hacer surgir las potencialidades de los individuos. No transmite una herramienta directamente ni el procedimiento preciso para realizar algo concreto, pero mediante el acompañamiento y habilidad para inspirar y hacer preguntas eficaces, facilita la toma de conciencia de las posibilidades y capacidades de las personas.

El coach trabaja en la mejora de las competencias, el aprendizaje basado en la experiencia y la medición del desempeño, recibiendo y dando "feedback" o retroalimentación. Una destreza especial que posee, es la de crear un dialogo entre las partes, caracterizado más por preguntar que por dar respuestas y opiniones, facilitándole el salir de los patrones habituales y abriendo el campo de visión del cliente, para que encuentre las soluciones.

Para concluir, se confecciona un cuadro comparativo de las distintas profesiones analizadas. La comparación se llevara a cabo teniendo en cuenta qué es, a quién está dirigido, qué herramientas o métodos utiliza y con qué finalidad se aplican.

Tabla N°8: Coaching comparado con otras disciplinas.

<i>Disciplinas</i>	<i>¿Qué es?</i>	<i>¿Para quién?</i>	<i>¿Cómo?</i>	<i>¿Para qué?</i>
Coaching	Proceso conversacional basado en preguntas para indagar y encontrar caminos hacia las metas	Aplicable a grupos o individuos.	Arte de preguntar, Acompañamiento, Feedback.	Autoconocimiento , logro de objetivos, solución de problemas desde el aprendizaje.
Consultoría	Profesional especialista en una determinada temática, tendiente a mejorar un sistema.	Mayormente aplicado a organizaciones.	Transmisión de Conocimientos, Consejo del cómo se debe hacer.	Reparar errores de funcionamiento, Solucionar problemas de estructura.
Mentoring	Acción basada en la obtención de información o guía de un experto.	Personas con necesidad de rápido desarrollo de conocimientos y habilidades.	El cliente pregunta y el mentor responde, brindando soluciones ya existentes	Acelerar el proceso de aprendizaje y desarrollo personal y/o profesional.

Counselling	Conjunto de técnicas de bienestar, ligadas a la psicología, orientadas hacia la prevención de problemas cotidianos.	Personas con conflictos personales, ligados al desarrollo personal, adicciones,	Acompañamiento, desde la vivencia y experiencia, aconsejando y compartiendo dudas.	Asesorar, orientar, dar apoyo emocional, mediante la comunicación.
PNL	Modelo coherente, formal y dinámico basado en el funcionamiento, procesamiento de información y como esta es expresada por la mente humana.	Aplicables en personas con ansias de aprender de la excelencia y/o mejorar su rendimiento.	Identifica y analiza actuaciones exitosas, para formar los modelos de excelencia a seguir.	Para obtener los mejores resultados de cada uno, de ser buenos a excelentes.

Tutoría	Orientación para la obtención de nuevos conocimientos y habilidades	Debido a que surge del ámbito educativo, está destinado a discípulos o educandos.	Mediante una serie de pasos que van aumentando el nivel de dificultad y de entendimiento, contribuyendo a la formación.	Resolución de conflictos personales, de autonomía – dependencia; obtención de destrezas y conocimientos.
Asesoría	Disciplina dedicada a la resolución de problemas en áreas específicas	Mayormente utilizadas en áreas de las organizaciones como finanzas, recursos humanos, legales, entre otras	Las técnicas o procedimientos que se utilizan son diversos, teniendo en cuenta el inconveniente a resolver.	Dotar de conocimientos y soluciones, por parte del experto en la temática.

Fuente: de elaboración propia. Basada en Acción de Desarrollo – Coaching.

En conclusión, el coaching es una disciplina que se diferencia de todas las anteriores, pero que, combinando las diferentes técnicas, puede potenciar y mejorar los resultados que cada disciplina, podría obtener por si sola.

De esta forma se pueden potenciar las habilidades y conocimientos que cada disciplina podría aportar por separado, posibilitando así, que las personas obtengan las mejores herramientas y las mayores capacidades tanto para el desempeño personal como para el profesional.

METODOLOGÍA

En el presente trabajo se realizará un análisis de las aplicaciones del coaching como herramienta para el mejoramiento institucional en los comercios de la Ciudad de Mendoza.

Dicha investigación es de tipo descriptiva, porque explica las características de un fenómeno, a partir de las variables ya conocidas. Las descripciones utilizadas pueden ser de carácter cualitativas o cuantitativas, con la finalidad de precisar la información existente y/o verificar la exactitud de las descripciones anteriores.

Para indagar con mayor profundidad y obtener mayor información sobre los objetivos planteados para la investigación, se realizarán entrevistas a los responsables, ya sean dueños o encargados, de los comercios del Microcentro de la Ciudad de Mendoza.

Este trabajo incluirá con una investigación basada en una variable cualitativa; ya que este método actúa sobre contextos “reales”, permitiendo conocer una cualidad, modalidad o atributo de las unidades de análisis. Este tipo de investigación pretende lograr la comprensión o entendimiento de un fenómeno determinado, en este caso, el coaching como herramienta organizacional.

La lógica cualitativa se apoya en la inducción (...), es un tipo de razonamiento que comienza con la observación repetida de fenómenos. A partir de las descripciones logradas en la observación, se trata de establecer ciertos aspectos comunes que lleven a concluir a una generalidad (Yuni & Urbano, 2006, pág 11). Pero este tipo de razonamiento solo permite crear juicios generales mediante explicaciones tendenciales, no existiendo certeza que dichas descripciones puedan aplicar a todos los casos.

En una investigación cualitativa el plan de recolección de información es emergente y cambiante, en función de los hallazgos realizados durante el

avance del proceso investigativo. Este plan va señalando cuáles son las estrategias de recolección de datos más adecuados, cuáles son los tiempos y los lugares más convenientes. Todo lo anterior, por supuesto, ha de tener en cuenta las características propias de las personas interpeladas, el grado de familiaridad con la realidad analizada, la disponibilidad de tiempo del investigador tanto como el nivel de madurez alcanzado en el proceso investigativo.

Los datos obtenidos con las técnicas de recolección, pueden ser numéricos o discursivos según la lógica de la investigación.

Fiel al método elegido, para comprender el tema de investigación, se utilizaron técnicas que no producen datos medibles, como la observación del participante, el significado y las entrevistas abiertas.

El instrumento que se implementó para la recolección de los datos, es la entrevista, que consiste en una técnica de recopilación mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde un punto de vista educativo. Los resultados a lograr en la misión, dependen en gran medida del nivel de comunicación, entre el investigador y los participantes en la misma.

Las entrevistas se realizan mediante la técnica de muestreo bola de nieve intencional o no probabilístico. Este método consiste en ir contactando referentes (comerciantes, vendedores, encargados, entre otros), y luego derivan u ofrecen otro contacto con características similares. Las entrevistas se realizarán hasta el momento en que se produzca la saturación teórica.

ENTREVISTA

¿Hace cuánto tiempo abrió este negocio?

¿Cómo se ha recuperado en los tiempos de crisis económicas?

¿Ha tenido que adoptar cambios en la organización?

¿Tiene en la organización personal de Recursos Humanos?

¿Posee la organización programas de incentivos hacia los trabajadores?

Dentro del sector de Recursos Humanos ¿Se aplican técnicas de Coaching?

¿Ha podido observar cambios con la implementación del Coaching?

¿Cuáles son las áreas en las que reflejaron las modificaciones?

¿Podría considerar al Coaching como una herramienta de mejoramiento institucional? ¿Por qué?

¿Realiza o realizaría inversiones en capacitaciones sobre la esta técnica? ¿Por qué?

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En base a los datos recopilados de las entrevistas realizadas, se puede observar que las opiniones o puntos de vistas sobre la temática que da origen al presente trabajo son muy variadas.

SINTESIS DE LAS ENTREVISTAS

Los comercios entrevistados presentan años de antigüedad en el rubro, que oscilan entre 7 años los modernos, y más de 70 años, los más antiguos, en las calles de la Ciudad de Mendoza.

Ante la siguiente pregunta respecto a la recuperación en tiempos de crisis económicas, las respuestas son variadas. Los comercios más antiguos hacen hincapié en mantener la calidad de los productos, los más modernos en brindar precios más accesibles al público, otros se enfocan en estrategias de ventas y los demás se acomodan según las épocas para mantener el funcionamiento normal de la estructura.

Por un lado, algunos sostienen “No hay estrategias o fórmulas para mantener un comercio abierto, [...] la clave está en la calidad de venta” (Entrevistado 10). Otros expresan que “El secreto por el que este comercio ha durado tanto tiempo, es porque nunca estuvimos sobredimensionados. El sistema de leyes laborales hace muy difícil sacar gente [...], y no te vas sobredimensionar si después no vas a poder achicar la estructura” (Entrevistado 3).

Todos los entrevistados han expresado que han tenido que adoptar cambios en su organización para enfrentar los problemas económicos, pero siempre ha sido la última alternativa, pensar en reducción de personal.

Entre ellos, uno mencionó que “Se redujo la estructura en general, no solo personal. Desde procesos más eficiente, limitación de líneas telefónicas hasta

cartuchos de tinta, por mencionarte lo más banal [...]. Pero inevitablemente tuvimos que hacer recortes en personal” (Entrevistado 4).

La mayoría de los locales presentan área o personal dedicado a los Recursos Humanos de sus estructuras. Solo una pequeña minoría no lo presentan como sector, sino que los mismos encargados o dueños realizan dicha labor.

Del total de los entrevistados, más del 85% de los comercios posee programas de incentivos para los trabajadores, mediante posibilidad de tomarse el día en fechas especiales, regalos en momentos importantes, capacitaciones en diferentes temáticas, premios económicos por cumplimiento de objetivos, entre otros.

Dentro de las organizaciones, se ha detectado que solo el 15 % de los comerciantes aplican coaching en la estructura organizacional, otro 40 %, no aplica la herramienta y el restante 45% aplican técnicas ligadas al liderazgo pero no específicamente coaching.

Uno de los comerciantes que aplican Coaching en su estructura explica “Se aplican dos principales. Una es la escucha activa, donde tratamos de hacer sesiones cada mes con cada empleados y se habla de aspectos personales, en que se siente bien y en qué cosas no se siente tan bien [...]. La técnica que utilizamos son las charlas de no posibilidad, [...] para que se incentiven y poder potenciarlos” (Entrevistado 4).

El total de comercios que aplican técnicas de motivación en la organización, han notado un incremento sostenido, en el cumplimiento de los objetivos de ventas, un mejoramiento en la fidelización del consumidor con las marcas, una disminución en los conflictos interpersonales dentro de los grupos de trabajo y mayor fluidez en la comunicación.

Mientras algunos expresan “Las mejoras se ven en el trabajo diaria que realiza cada uno de los integrantes de la empresa, la mejora en los sub equipos [...],

incluso se reflejan fuera del ámbito laboral” (Entrevistado 4), otros aseguran que “Hablar de sus conflictos personales no ayuda en absoluto, para el desarrollo de sus tareas” (Entrevistado 12).

Algunas de las personas consideran que el coaching es una herramienta que ayuda a la mejora de las organizaciones, que los empleados por estar inmersas dentro de la estructura no ven y que las personas externas pueden ayudar a corregir el rumbo. El entrevistado 3 dice “Ayudaría a mejorar la relación entre compañeros principalmente, en la relación patrón - trabajador [...], el patrón no sabe por las problemáticas a las que se enfrenta el trabajador y viceversa. Un coach podría limar ciertas asperezas”.

Otros por su parte, creen que los procesos de coaching generan gastos innecesarios para las empresas, debido a la inestabilidad económica del país. También, se ha planteado que “Una persona externa a la organización no entiende de las formas propias de trabajar, [...] y son los empleados con mayor experiencia los que van enseñando las formas hacer las tareas a los más nuevos” (Entrevistado 10).

Con relación a que los comerciantes realicen capacitaciones sobre la técnica, se pudo observar que muchos encontraron interés en invertir en sus organizaciones, alegando “Porque permite mejorar la calidad del trabajo y la forma de llegar al cliente” (Entrevistado 1).

Otro expone “Es una herramienta de gran ayuda para potenciar a las personas a cumplir con sus objetivos personales, [...] y eso los hace rendir con mayor eficiencia en sus áreas de trabajo” (Entrevistado 5).

La mayoría de los interesados concluyeron que realizarían programas o capacitaciones en la técnica pero en otro momento económico del país, que permita la inversión.

CONCLUSIONES

En base al análisis de las respuestas obtenidas durante el proceso de recolección de datos, se lograron tomar como conclusiones del presente trabajo, las siguientes apreciaciones.

Mendoza es una plaza comercial que se caracteriza por la conservación de sus tradiciones y es reticente a los cambios e innovaciones en el área comercial. Muestra de esto, es que existen muchos comercios con mucha trayectoria en el ámbito comercial. Si bien, hay una nueva ola de empresarios y emprendedores jóvenes, que se embarcan en la implementación de tecnología y novedosos enfoques dentro de las estructuras organizacionales; aun se percibe cierta resistencia a la incorporación de herramientas, que pueden renovar el funcionamiento de las empresas locales.

Por otro lado, todo lo referido a esta técnica es relativamente nuevo.

El coaching en Argentina data de 15 años de trayectoria, mientras que en resto del mundo se aplican hace ya más de 30 años con óptimos resultados. La idiosincrasia argentina suele ser incrédula o desconfiada de cosas innovadoras en general, más en este ámbito, teniendo en cuenta que aún no hay una regulación profesional de la actividad, y el coach todavía no tiene un reconocimiento de su labor específica, por lo que no se logra que tenga la importancia que merece y se valore la eficacia en términos de las relaciones interpersonales, en el aumento los niveles de ventas, la fidelización del cliente con la marca o productos, incluso, para atraer nuevos consumidores que puede lograr su aplicación.

El coaching al no ser una ciencia exacta o probada, con corolarios establecidos, sino que toma como punto de partida situaciones específicas, propias de cada empresa o comercio, y de ahí trabaja para el logro de los objetivos alcanzables; no se puede dimensionar sus alcances que dependen de

muchas variables. Esto es lo que genera poca credibilidad en quienes toman las decisiones organizacionales.

Otro factor que incide en el uso de esta herramienta, es la inestabilidad económica y política, que generan incertidumbre en el rubro comercial. Esto hace que tomar decisiones relacionadas a costos e inversiones en capacitaciones o contratación de personal especializado, de ésta como de cualquier otra técnica, lleve a un cuestionamiento en cuanto a la relación de costo - beneficio que le sea redituable.

Por último, y teniendo en cuenta las apreciaciones anteriores, aquellas personas conocedoras que se han interiorizado en los beneficios que traen aparejados la aplicación de esta técnica, como también los que deciden incorporar el coaching como herramienta para sus organizaciones, se ven limitados y expectantes ante los cambios que pudieran surgir en el escenario económico, teniendo que mantener estructuras de costos ajustadas.

La aplicación de coaching es un desafío para la empresa, porque implica la toma de riesgos, pero también, la posibilidad de poder ir alcanzando las metas organizacionales propuestas en una determinada estructura. Es importante aclarar, que las mejoras en los entes, empiezan a notarse paulatinamente con el paso del tiempo.

En definitiva, el coaching es un profesión que se encuentra en crecimiento, y está ingresando lentamente en las estructuras de las empresas mendocinas, debido que están cambiando las formas en que se perciben las organizaciones, las estructuras rígidas que poseían las organizaciones, las estrategias para captar la atención de los clientes y las maneras de conservar un equipo de trabajo; haciendo cada vez más necesaria la intervención de personas con la que los dirigentes o líderes puedan hablar, reflexionar o quizás hasta volver a aprender.

En materia de habilidades también se han presentado variaciones, debido que para tener éxito en una organización se requieren las habilidades tradicionales que eran suficientes en el pasado, también denominadas duras, y también son necesarias el nuevo conjunto de competencias conocidas como habilidades blandas. Estas últimas hacen foco principalmente en las personas y aquello que realmente importa en el trabajo, en la familia, incluso en el ámbito del trabajo.

Pero, dados las dificultades actuales en aspectos económicos y políticos del país que tanta incertidumbre generan, las empresas deciden que no es éste el momento de pensar en cambios abruptos en las herramientas que actualmente se aplican para reforzar el normal funcionamiento de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Liderazgo: Todo para ser un líder.* (27 de Julio de 2017). De <https://www.liderazgo.co/tipos-liderazgo/>. [Recuperado el 7 de Marzo de 2018]
- Accion de Desarrollo - Coaching. (1 de Junio de 2011). *Accion de Desarrollo - Coaching: Facilitándote el logro de objetivos y soluciones a problemas.* De <http://accionesdesarrollo.com/coaching-versus/>. [Recuperado el 21 de Agosto de 2019]
- Administracion de Empresas. (Noviembre de 2008). *Coaching Ontologico.* De <http://admindeempresas.blogspot.com/search/label/Coaching%20Ontologico>. [Recuperado el 1 de Julio de 2019]
- Alonso, E. (s.f.). *Equilibrio y Desarrollo: Breve historia del Coaching.* De <https://equilibrioydesarrollo.com/breve-historia-del-coaching/>. [Recuperado el 10 de Junio de 2019]
- Andretta, G., & Buol, P. (s.f.). *Bioneurocoaching.org.* De <http://bioneurocoaching.org/BioNeuroCoaching/coaching-ontologico.html>. [Recuperado el 25 de Junio de 2019]
- Aubert, G. (2002). *Liderazgo y Mercadeo.Com: Liderazgo Gerencial.* De <https://www.liderazgoymercadeo.co/liderazgo-gerencial/>. [Recuperado el 7 de Marzo de 2018]
- Bass, B. M. (1993). Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of theory and Reseach. En *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of theory and Reseach* (pág. 7). Nueva York: Free Press.
- Betancourt, G. (22 de Agosto de 2017). *Forbes Mexico: Una definicion de Liderazgo.* De <https://www.forbes.com.mx/una-definicion-de-liderazgo/>. [Recuperado el 25 de Abril de 2018]

- Carter, A. (2001). *Institute for Employment Studies. Executive Coaching: Inspiring Performance at Work*. De Institute for Employment Studies: <https://www.employment-studies.co.uk/resource/executive-coaching-inspiring-performance-work>. [Recuperado el 16 de Diciembre de 2019]
- Caurin, J. M. (21 de Junio de 2017). *Emprendepyme.net: Tipos de Coaching*. De <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-coaching.html>. [Recuperado el 10 de Julio de 2019]
- Dolan, S. L. (2019). *Más coaching por valores* (2ª ed.). Madrid, España: LID Editorial.
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2002). *El Entrenamiento en Acción: Action Coaching*. Buenos Aires: Paidós.
- Ferrer, J. (31 de Julio de 2010). *Conceptos Basicos de Metodología de la Investigacion*. De Técnicas de la Investigacion: <http://metodologia02.blogspot.com.ar/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>. [Recuperado el 3 de Octubre de 2019]
- Fuenzalida, R. (2005). *Portal del Coaching: Coaching y Liderazgo*. De <http://portaldelcoaching.com/columna/coaching-y-liderazgo/>. [Recuperado el 27 de Diciembre de 2019]
- Fundacion Wikimedia Inc. (20 de Marzo de 2013). *Wikipedia: Cousenlling*. De Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Counseling>. [Recuperado el 15 de Mayo de 2019]
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets Results. *Harvard Business*, Vol.78, 78-90.
- Gurevich, L. M. (20 de Marzo de 2018). EL COACHING ONTOLOGICO COMO HERRAMIENTA PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL, PROFESIONAL Y PERSONAL. (Infopyme, Entrevistador) Cordoba.

- Harold Koontz, H. W. (1999). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Holgado, E. (02 de Noviembre de 2015). *El Coffee Break flavoured by Savia: Los Beneficios del Coaching en las empresas*. De <https://www.savia.net/elcoffeebreak/management/los-beneficios-del-coaching-en-las-empresas/>. [Recuperado el 17 de Julio de 2019]
- Jirikils, P. (10 de Octubre de 2017). *Smart Coach: Diferencia al Coaching integrativo de Otras Disciplinas*. De <http://blog.smartcoach.global/qu%C3%A9-diferencia-al-coaching-integrativo-de-otras-disciplinas>. [Recuperado el 21 de Julio de 2019]
- KOONTZ, H. y. (1998). *Administración: Una perspectiva global* (11ª ed.). México.
- Martinez, J. (2002). *Liderazgo y Mercadeo.com: Coaching*. De <https://www.liderazgoymercadeo.co/coaching/>. [Recuperado el 7 de Marzo de 2018]
- Méndez, H. D., Tesoro, J. R., & Tiranti, F. G. (2006). *El Rol del Tutor: Como Puente entre la Familia y la Escuela* (1º ed.). Buenos Aires: Magisterio del río de la Plata.
- Ravier, L. (Noviembre de 2005). *Breve historia del Coaching*. De <http://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/>. [Recuperado el 10 de Junio de 2019]
- Rogers, C. (25 de Octubre de 2017). *Como hablar a tus hijos. El Counseling en el enfoque centrado en la persona, de Carl Rogers*. De <http://comohablaratushijos.com/counseling-enfoque-centrado-persona-carl-rogers/>. [Recuperado el 21 de Agosto de 2019]
- Roman, J. D., & Ferrández, M. (2009). *Liderazgo y Coaching*. Libros en Red.

- Sbdar, M. (2009). *Master en Negocios:Influyendo para que las cosas se hagan en la empresa*. Buenos Aires: Argentino.
- Silva, R. (10 de Septiembre de 2010). *Coaching de vida & Negocios: El Coaching y Otras Disciplinas 2° parte*. De Coaching de vida & Negocios: <http://coachingdevidaynegocios.blogspot.com/2010/09/el-coaching-y-otras-disciplinas-parte-2.html>. [Recuperado el 21 de Julio de 2019]
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). Management. En J. Stoner, E. Freeman, & D. J. Gilbert, *Management* (P. Mascaró Sacristán, Trad., Sexta ed., págs. 512 - 542). Prentice Hall.
- Ubierna, A. (05 de Noviembre de 2009). *Puerto Managers Blog: Beneficios del Coaching*. De <http://andresubierna.com/2009/9-beneficios-del-coaching/#ixzz5svbfSqQM>. [Recuperado el 20 de Junio de 2019]
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar:Recursos metodologicos para la preparación de Proyectos de Investigación*. Cordoba: Brujas.