

# UNIVERSIDAD DEL BÍO- BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

## “DESARROLLO DEL COACHING EN EMPRESAS DE LA OCTAVA REGIÓN”

**ALUMNAS:** MEDINA JOFRÉ, PAMELA ANDREA  
ROZAS GUTIÉRREZ, VALERIA ANDREA

**PROFESOR GUÍA:** ALBORNOZ ACOSTA, ADOLFO

## CONCEPCIÓN, 2006

Quiero dar gracias y dedicar esta tesis a Dios y a mi madre del cielo, ellos son mi fuerza de cada día.

También quiero agradecer a mis padres (Tomás y Palmira) por su gran amor y apoyo todos estos años. A mis hermanos ( Susy, Javier , Silvana y Tomás), abuelita, tía Nelda y primos (en especial M<sup>a</sup> Carolina), por su comprensión en el transcurso de mi carrera y mi vida.

A mis amigas por estar siempre cuando las necesité y sobre todo a mi compañera de tesis y su familia, por hacerme sentir siempre bien.

Valeria.

A Dios doy gracias y dedico este trabajo por la perseverancia y ánimo que me entrega cada día, ya que sin su ayuda no hubiese llegado a esta etapa de mi vida.

Doy gracias también a mi familia por todo el apoyo, comprensión y confianza que me brindaron durante todos los años de estudio los que dieron pie al logro de mis metas.

Además agradezco a todas las personas que de alguna u otra manera me ayudaron a desarrollar esta tesis, por su apoyo y disposición, especialmente a mi novio Emiliano y amigas Valeria, Paulina y Tania.

Pamela.

Queremos agradecer en especial a nuestro profesor guía, el cual fue un pilar fundamental en el transcurso del desarrollo de esta tesis. Por su paciencia y simpatía, muchas gracias.

Pamela y Valeria.

## **RESUMEN**

El presente estudio analiza al Coaching Empresarial, ya que éste es el tipo de Coaching que se aplica en las distintas organizaciones y que por ende nos compete como Ingenieros Comerciales,

Lo anterior lleva a plantear la necesidad de realizar una investigación en empresas de la Octava Región que permita dejar claro por qué en ellas se está utilizando Coaching y por qué en otras no. Para dar respuesta a lo anterior fue necesario partir por saber cómo se está llevando a cabo el proceso, analizar los beneficios que han obtenido las empresas al aplicar Coaching, investigar las distintas dificultades que se presentan, interiorizarse de los motivos que tienen las empresas para no aplicar esta herramienta y conocer las consecuencias que produce el Coaching dentro de las organizaciones de la Octava Región.

También es necesario saber la opinión de aquellas personas que están involucradas en el tema y que aplican Coaching como consultores externos a la empresa, de esta manera se analizan los obstáculos que han tenido los Coach al momento de aplicar Coaching en las organizaciones y los beneficios de utilizar esta herramienta como instrumento de trabajo.

## ÍNDICE

	<b>Página N°</b>
<b>I.-INTRODUCCIÓN.....</b>	9
<b>FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	12
• <b>Objetivos teóricos.....</b>	12
• <b>Objetivos prácticos.....</b>	12
<b>II.- PARTE: MARCO TEÓRICO</b>	
<b>“COACHING NUEVA HERRAMIENTA DE RECURSOS HUMANOS”....</b>	14
<b>1. CAPITULO I: COACHING.....</b>	14
1.1. ORIGEN DEL COACHING.....	14
1.2. QUÉ ES COACHING.....	16
1.2.1. Características del Coaching.....	19
1.2.2. Elementos del Coaching.....	20
1.3.QUÉ NO ES COACHING.....	20
1.3.1.Cuál es la diferencia entre Coaching y Adiestramiento o Capacitación.....	22
1.3.2. Los diez mitos del Coaching.....	22
1.4. COACH.....	27
1.4.1. Definición.....	27
1.4.2. Características del Coach.....	29

1.4.3. Tipos de Coach.....	30
1.4.4. Diferencia entre un Coach y un consultor.....	31
1.4.5. Diferencia entre un buen amigo y un Coach.....	32
1.4.6. Diferencia entre Gerentes y Coaches.....	32
1.5. COACHEE.....	35
1.5.1. Perfil del Coachee.....	35
1.5.2. A quién está dirigido el Coaching.....	35
1.6. VENTAJAS DEL COACHING.....	38
1.7. PARA QUÉ SIRVE EL COACHING.....	39
• REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	41
<b>2. CAPITULO II: TIPOS DE COACHING.....</b>	<b>43</b>
2.1. COACHING EN FUNCIÓN DE LAS PERSONAS CON LAS QUE SE TRABAJA.....	43
2.1.1. Coaching personal.....	43
2.1.2. Coaching directivo, ejecutivo o empresarial.....	43
2.1.3. Coaching deportivo.....	44
2.2. COACHING EN FUNCIÓN DEL TIPO DE INTERACCIÓN.....	45
2.2.1. Coaching virtual.....	45
2.2.2. Coaching presencial.....	45
2.2.3. Coaching telefónico.....	46
2.3. COACHING PARA ESPECIALIDADES DISTINTAS.....	46
2.3.1 Coaching de equipos de negocios.....	46
2.3.2. Coaching de vida.....	46
2.3.3. Coaching de carrera.....	46
2.3.4. Coachplacement Ejecutivo.....	47

2.4. COACHING ONTOLÓGICO.....	49
2.4.1. Qué es, Cuando y Cómo surge la Ontología del Lenguaje.....	49
2.4.2. Origen del Coaching Ontológico.....	52
2.4.3. Coaching Ontológico.....	53
2.4.4. Justificación del Coaching Ontológico.....	56
2.4.5. Coaching Ontológico en las Organizaciones.....	57
• REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	59
<b>3. CAPITULO III: PROCESO DE COACHING.....</b>	<b>60</b>
3.1. DÓNDE SE DEBE CELEBRAR.....	60
3.2. QUÉ METODOLOGÍA SE UTILIZA AL APLICAR COACHING...	61
3.3. CON QUÉ PERIODICIDAD.....	62
3.4. CÓMO SE ESTRUCTURA UNA SESIÓN DE COACHING.....	63
3.4.1. El proceso de coaching comprende en general tres etapas....	63
3.5. CUÁNTO TIEMPO DURA UN PROCESO DE COACHING.....	65
<b>4. CAPITULO IV: COACHING EMPRESARIAL.....</b>	<b>66</b>
4.1. INTRODUCCIÓN.....	66
4.2. EN QUÉ CONSISTE.....	67
4.3. CÓMO SE DESARROLLA.....	68
4.3.1. El Coaching empresarial puede ser grupal o individual .....	68
4.3.2. A largo o corto plazo.....	69
4.3.3. Coaching en la organización se avanza por etapas.....	69
4.3.4. Qué técnicas emplea el proceso.....	70
4.3.5. Qué situaciones aconsejan hacer un proceso de Coaching empresarial.....	70
4.4. PARA QUIÉNES Y PARA QUÉ TIPO DE EMPRESAS SE UTILIZA EL COACHING EMPRESARIAL.....	71

• REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	72
<b>5. CAPITULO V: GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DEL COACHING..</b>	<b>73</b>
5.1. DEFINICIÓN DE CAMBIO.....	73
5.2. CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	74
5.3. CAMBIO PLANEADO.....	75
5.4. TIPOS DE CAMBIO SEGÚN EL GRADO DE PLANIFICACIÓN....	76
5.5. EL COACHING Y EL CAMBIO.....	78
5.6. AGENTES DE CAMBIO Y COACH.....	80
5.7. LAS PERSONAS: UN FACTOR IMPORTANTE EN EL PROCESO DE CAMBIO A TRAVÉS DE COACHING.....	81
5.8. EL COACHING DISMINUYE LA RESISTENCIA AL CAMBIO....	82
5.9. NATURALEZA DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	84
• REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	86
 <b>III.- PARTE:TRABAJO DE CAMPO “COACHING EN LA REALIDAD         EMPRESARIAL DE LA OCTAVA REGIÓN.....</b>	 <b>87</b>
<b>1. CAPITULO I: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>87</b>
1.1. INTRODUCCIÓN.....	87
1.2. DIFICULTADES EN EL ESTUDIO DEL COACHING.....	88
1.3. ELECCIÓN DEL DISEÑO BÁSICO.....	89
1.3.1. Diseño de Investigación.....	89
1.3.2. Nivel de conocimiento que se desea alcanzar.....	90
1.3.3. Periodo de tiempo que se espera cubrir.....	91

• REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	92
<b>2. CAPITULO II: DETERMINACIÓN DEL MÉTODO A APLICAR.....</b>	<b>93</b>
2.1. COBERTURA.....	100
2.1.1. Definición del tipo de muestra.....	101
2.1.2. Procedimiento elegido para obtener la muestra.....	102
2.1.3. Procedimiento de muestreo.....	103
2.2. CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO.....	103
2.2.1. Definición de conceptos.....	105
2.2.2. Construcción del cuestionario.....	112
2.2.3. Validación del instrumento.....	113
2.3. TRABAJO DE CAMPO.....	114
2.4. CRÍTICA Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	117
2.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	120
• REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	121
<b>3. CAPITULO III: ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>123</b>
3.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	123
3.1.1. Introducción.....	123
3.1.2. Características de la muestra.....	124
3.1.3. Presentación de los resultados.....	126
3.2. CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	140
<b>IV.- PARTE: CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>153</b>
<b>V.- PARTE: BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>158</b>

<b>VI.- PARTE: ANEXOS.....</b>	<b>163</b>
--------------------------------	------------

## **I.- INTRODUCCIÓN**

En el ámbito empresarial actual cada día es más importante trabajar en la formación de los recursos humanos si se pretende alcanzar el éxito. Ya no basta con poseer un capital de trabajo o los recursos financieros necesarios para dominar un mercado o mantener un liderazgo dentro de él, se necesita adquirir y desarrollar nuevos talentos que respondan a los intereses de la organización empresarial y demuestren por qué son considerados como el activo más importante que posee esa empresa.

Existen numerosas técnicas de formación y capacitación, que van dirigidas tanto al ejecutivo o directivo empresarial, como a cualquiera de las personas que integran el colectivo laboral, las cuales se imparten a través de cursos online o presencial, que aún sigue siendo la

más usada y conveniente, dada la interacción que resulta entre el formador y el personal que recibe la formación.

Entre las técnicas emergentes y que están siendo utilizadas por los directivos para su formación o la de su personal ejecutivo se encuentra el Coaching, el cual es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, y que tiene su origen desde hace unos 20 años, por lo que se puede decir que es una técnica moderna. El Coaching Empresarial, como se le conoce en el ámbito de los negocios, es aún más joven y sus antecedentes se pueden encontrar por el año 1994, ya que fue John Whitmore quien lo aplicó a esta área hace más de dos décadas.

De esta manera se establecen los objetivos generales de nuestra investigación profundizando en el tema del Coaching y conociendo como se está desarrollando esta herramienta que puede lograr múltiples beneficios al empresariado de la Región. Además se ha querido investigar cómo se está aplicando y si esta forma de realizar el proceso es la óptima para obtener los resultados deseados por cada empresa, es decir, conocer la realidad del Coaching en nuestra región.

Para esto es necesario primero aprender de qué se trata esta herramienta y cuáles son sus bases teóricas, estableciendo características, principios, elementos y los distintos tipos que existen y que fundamentan a la herramienta como eficaz. También se debe distinguir claramente qué diferencia al Coaching de otras herramientas, para no “suponer” cosas que pueden parecerse al Coaching o qué no debe hacerse si se desea aplicar eficientemente la herramienta.

El presente estudio analiza al Coaching Empresarial, ya que éste es el tipo de Coaching que se aplica en las distintas organizaciones y que por ende nos compete como Ingenieros Comerciales, para así estar a la vanguardia de lo que se está utilizando en el desarrollo de las personas, lo que facilita a que las empresas tengan éxito y puedan responder

rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales, por lo tanto el Coaching aplicado a estas organizaciones hace que la gente pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como una competencia, en estos momentos, internacional.

Lo anterior lleva a plantear la necesidad de realizar una investigación en empresas de la Octava Región que permita dejar claro por qué en ellas se está utilizando Coaching y por qué en otras no. Para dar respuesta a lo anterior fue necesario partir por saber cómo se está llevando a cabo el proceso, analizar los beneficios que han obtenido las empresas al aplicar Coaching, investigar las distintas dificultades que se presentan, interiorizarse de los motivos que tienen las empresas para no aplicar esta herramienta y conocer las consecuencias que produce el Coaching dentro de las organizaciones de la Octava Región.

También es necesario saber la opinión de aquellas personas que están involucradas en el tema y que aplican Coaching como consultores externos a la empresa, de esta manera se analizan los obstáculos que han tenido los Coach al momento de aplicar Coaching en las organizaciones y los beneficios de utilizar esta herramienta como instrumento de trabajo.

La idea de realizar un estudio como éste, se fundamenta en que ninguna profesión, que establezca su quehacer en el ámbito empresarial, puede encontrarse ajeno a los diversos cambios y desafíos que la globalización plantea a las organizaciones y sobre todo en el recurso más importante de la empresa que son las personas.

## **FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

- **Objetivos teóricos**

Como tales se considerarán los siguientes:

- Establecer un marco teórico para llevar a cabo la investigación de Coaching Empresarial, en función de los elementos que en ella participan.
- Conocer y analizar el concepto de Coaching, aspectos, elementos e importancia a nivel organizacional y por ende en el desarrollo de las personas.
- Analizar el Coaching como nueva herramienta de Recursos Humanos
- Conocer y analizar las características del proceso de Coaching
- **Objetivos prácticos**

### **Objetivos generales**

- Conocer la realidad del Coaching en nuestra región
- Conocer como se está desarrollando el Coaching en las empresas de la Octava Región

### **Objetivos específicos**

- Analizar los beneficios que han obtenido las empresas al aplicar Coaching

- Investigar y analizar las dificultades que presentan las empresas para aplicar Coaching en la realidad de nuestra región
- Analizar los obstáculos que han tenido los Coach al momento de aplicar Coaching en las organizaciones y los beneficios de utilizar esta herramienta como instrumento de trabajo
- Investigar los motivos que tienen las empresas para no aplicar esta herramienta
- Conocer las consecuencias que produce el Coaching dentro de las organizaciones de la Octava Región
- Conocer y analizar a quienes se le aplica Coaching en las empresas
- Analizar la trascendencia del Coaching como nueva herramienta de Recursos Humanos
- Investigar los cambios que puede ocasionar el Coaching en la cultura de organizaciones de la Octava Región

## **II.- PARTE: MARCO TEÓRICO “COACHING NUEVA HERRAMIENTA DE RECURSO HUMANO”**

## **1. CAPITULO I: COACHING**

### 1.1. ORIGEN DEL COACHING

Desde hace un tiempo, la palabra Coaching viene sonando y haciéndose cada vez más familiar. Al principio, muchos la confundían con algo alternativo para la psicología o la terapia, luego otros, lo equiparaban a los deportes y pensaban en algo así como un entrenador personal. Cuando se comenzó a hablar de Coaching en empresas y que había algunas que le daban ese nombre a sus gerentes en otros países, se comenzó a nombrar Coaches a los gerentes.

Coaching viene de la palabra francesa, Coach, que significa carruaje, "vehículo para transportar personas de un sitio a otro". Hoy en día Coach es la persona que guía y lleva de un lugar a otro. En los entrenamientos deportivos es práctica usual tener a un entrenador para conseguir los mejores resultados personales y equipos de alto rendimiento. En países como Estados Unidos y Francia es una herramienta habitual tanto de forma personal como para empresas desde hace más de diez años. En España es ahora cuando por distintos medios de difusión se está empezando a conocer lo que es el Coaching.

El concepto del Coaching tiene varios miles de años. En sentido puro, es el arte de la mayéutica, que ya empleaba Sócrates en la antigua Grecia. Sócrates ayudaba a sus discípulos haciéndoles preguntas y permitiéndoles que encontraran la respuesta por sí mismos.

A lo largo de la historia, las comunidades han surgido como una necesidad de organizarse para coordinar acciones en pro de un objetivo en común. Es así como, desde los

tiempos antiguos, han surgido filósofos que han tratado de responder a la gran interrogante de la existencia humana, y lo relativo a su comportamiento a nivel genérico.

Al final del siglo XX, se desarrolló en gran magnitud nuevos enfoques científicos como la física cuántica, la biología del conocimiento, la teoría de sistemas y ciertas corrientes filosóficas, todas ellas dirigidas a contribuir al análisis del fenómeno de los seres humanos actuando de manera conjunta.

Desde hace algunos años ha surgido una preocupación en las empresas por el nivel de aprendizaje laboral de las personas que integran una organización. A raíz de esto, han surgido pensadores de las ciencias de la administración de empresas que comienzan a interesarse por el tema del Coaching, y a darle forma conceptual e integral.

Este concepto nace en los Estados Unidos de la mano de John-Roger con sus seminarios Insight y más tarde con la creación del MSIA (Movimiento del Sendero Interno del Alma). Pero quien realmente le daría el marco para los cursos a nivel o los cursos del potencial humano fue Werner Erhard con la creación del “EST” (Erhard Seminar Training), y a partir del boom de los seminarios aparecieron en todo el mundo explotando el “negocio”. Fue John Whitmore quien lo aplicó al mundo empresarial hace más de dos décadas.

Desgraciadamente se ha popularizado tanto que el término Coaching se ha desvalorizado, ya que es empleado como una palabra comodín en la que se encierran todo tipo de enfoques, algunos de ellos muy alejados del concepto que expresa.

## 1.2. QUÉ ES COACHING

Dentro de la literatura que habla de las herramientas emergentes de Recurso Humano se puede encontrar la palabra *Coaching* definida como: conciencia de uno mismo, empatía, sinceridad, creación de vínculos, confianza en los demás, comprensión organizacional, desarrollo de los otros.

Sin embargo, la palabra *Coaching* tiene su origen en el espacio deportivo, desde donde obtuvo relativa familiaridad para muchos entrenadores del campo empresarial, los cuales no tuvieron ningún reparo en usarla como una metáfora de lo que sucede en el contexto diario de la relación gerente – colaborador. Por *Coach* se conoce al entrenador de un equipo, quien es bien sabido, no sólo ofrece acompañamiento a sus deportistas en los aspectos técnicos de la competencia deportiva, sino que se convierte en un importante inyector de soporte emocional e incluso dedica tiempo adicional a las personas del equipo que así lo requieran, para resolverles dudas y asegurar que cada uno de ellos cumpla con las metas propuestas<sup>1</sup>.

Esta pedagogía favorece que todos los seres humanos en su actuación con los demás gocen y usen de su propio criterio y de una libertad responsable, guiados por su propia conciencia, ya que en el fondo, el que las cosas estén bien o mal responde en primer lugar a la creencia que cada uno tiene sobre su forma de actuar.

Se dice que es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño<sup>2</sup>.

El *Coaching* está basado en una relación donde el *Coach* asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar lo que se denomina cambio paradigmático o cultural.

---

<sup>1</sup> Véase <http://www.Pnlnet.com>.

<sup>2</sup> Véase <http://www.Monografias.com>.

Por lo tanto, es un entrenamiento personalizado que se lleva a cabo entre un Coach y un cliente o Coachee, en el cual a partir de una situación inicial y presente, se diseña una situación futura y se elabora un plan de acción para conseguirla. Básicamente, es una herramienta para desarrollar y mejorar aspectos de la vida personal y/o profesional de las personas<sup>3</sup>.

También es llamada una herramienta de desarrollo de directivos que se lleva a cabo para el posterior impacto en la Organización. Se puede decir que Coaching es un proceso, no es una cosa. Cuando se piensa en ello como si se tratara de una cosa, se tiende a equivocaciones y a no comprender muy bien de que se trata<sup>4</sup>.

El Coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Los principios en los que se apoya son:

- El Coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas, el Coach debe creer en su potencial. Las creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- El Coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- El entrenado no aprende del Coach, sino de sí mismo estimulado por el Coach. Aunque a veces no es fácil, el Coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del Coaching.

---

<sup>3</sup> Véase <http://www.Monografias.com.>, et.al

<sup>4</sup> Véase <http://www.Portaldelcoaching.com.> et.al

En los años en que se ha venido hablando del Coaching se ha propuesto que es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Existen diferentes formas de entender el Coaching y diferentes tipos de práctica profesional en función del marco teórico del Coach y del conjunto de técnicas, herramientas y recursos que utiliza para hacer que sus clientes consigan resultados. En sí la finalidad del proceso es que el cliente adquiriera el hábito de la proactividad para que pueda alcanzar el nivel de resultados que desea<sup>5</sup>.

La persona que participa en un proceso de Coaching aprende y pone en práctica nuevas maneras de pensar y de actuar que le permitan superar la brecha de insatisfacción que existen entre su situación actual y su situación deseada.

---

<sup>5</sup> Véase <http://www.Enbuenasmanos.com>

### 1.2.1. Características del Coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El Coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que esta haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa, que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
2. **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
3. **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el Coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo mas útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. **FORMA ESPECÍFICA:** Esta forma esta determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación esta claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplia la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautaada al inicio de la conversación.
5. **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

### 1.2.2. Elementos Del Coaching

Son los siguientes:

1. VALORES: El Coaching tiene su base fundamental en valores tradicionales y positivos, si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
2. RESULTADOS: El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
3. DISCIPLINA: El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un Coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.
4. ENTRENAMIENTO: Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

### 1.3. QUÉ NO ES COACHING

El Coaching no es aconsejar, dirigir o enseñar, es producir un cambio en la forma en que el Coachee (individuo coacheado) observa su medio ambiente y sus circunstancias.

No es formación ni consultoría. Los formadores suelen dirigirse más hacia la transmisión de conocimiento, y los consultores aparecen como profesionales con respuestas<sup>6</sup>.

El Coach o tutor lo que hace más bien es plantear preguntas, no se posiciona como experto, ya que el que verdaderamente tiene las respuestas para una situación, es la persona que la está viviendo, aunque le cueste verlas o ponerlas en práctica.

No es Terapia. En terapia se suele partir de la premisa de que la persona o está enferma o tiene un problema que solucionar. En Coaching se parte de la firme creencia de que la persona está sana, en plenitud (aunque no sea consciente de ello) y con múltiples recursos. En terapia se aconsejan y prescriben los pasos a dar, y se indican los caminos que el paciente debe desarrollar, a veces incluso en contra de la voluntad del mismo. Y en definitiva, en terapia la pregunta que se suele hacer más frecuentemente es “¿Por qué?”. En coaching se hace otra pregunta que define la filosofía: “¿Por qué no?”.

En Coaching, es la propia persona la que marca su rumbo, y el Coach lo que hace con sus preguntas y su actitud de acompañar es facilitar el alumbrar ese rumbo. Y es la propia persona la que va probando, la que decide por ella misma y la que va modificando ese rumbo o esas acciones si no se obtienen los resultados esperados.

La persona que comienza un Coaching no lo hace motivada por un desajuste mental o emocional. Más bien al contrario, se trata de personas con un alto desempeño personal y profesional que en un momento determinado se plantean la necesidad de ir más allá de sus límites, de seguir creciendo o de mejorar su desarrollo interno.

También hay que distinguir la labor de un Coach a diferencia, de la de un amigo o compañero íntimo, pareja o familiar cercano. La diferencia estriba en que un Coach es neutral

---

<sup>6</sup> Véase <http://www.Portaldelcoaching.com> et.al

y mantiene una perspectiva imparcial acerca de la situación particular de la persona, sin permitir la interferencia de sentimientos que dificulten el proceso<sup>7</sup>.

Por lo tanto un Coach no es un psicoterapeuta, ni un consejero espiritual, ni un maestro, ni un amigo, ni es un curso de capacitación ni una asesoría o una terapia, de hecho, normalmente no lo hacen psicólogos, sino profesionales de las más diversas áreas. Si bien involucra algunos patrones comunes con esas prácticas, tiene otra finalidad: la de mejorar el desempeño de las personas.

### 1.3.1. Cuál es la diferencia entre Coaching y Adiestramiento o Capacitación

El adiestramiento y capacitación implica la transferencia de habilidades y conocimientos al cliente. El entrenador o profesor es el experto. En Coaching, el Coach no es el experto, no da respuestas, sino hace preguntas. Coaching explora el presente y diseña el futuro para el cliente, quién aprende en el proceso, pero el Coach no enseña directamente.

### 1.3.2. Los diez mitos del Coaching

Hoy en día y con la emergente aparición del Coaching, cada gerente supone que es un Coach. Pero también se sabe que la mayoría de los gerentes no ha modificado sustancialmente su forma de actuar. No muchos tienen una idea clara de lo que, en la práctica, significa "Coaching". A quienes saben algo del tema, es probable que les parezca atemorizante. Por lo tanto, el Coaching se convierte en una de esas buenas ideas con las que muchos gerentes hablan como si supieran mucho, pero que ignoran. Sin embargo, el Coaching no es algo místico, y tampoco difícil de aprender. En realidad, todo lo que se necesita es dejar de lado algunos conceptos erróneos. He aquí los 10 mitos más comunes, y la realidad que hay detrás de ellos:

---

<sup>7</sup> Véase <http://www.Portaldelcoaching.com> et.al

## 1-Nadie puede definir qué es el Coaching

Significa ayudar a las personas a definir metas claras, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas. Y las metas pueden ser desde superar un problema de interacción personal, hasta alcanzar objetivos profesionales. Punto clave: El coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente -y lo que puede confundir a algunos gerentes- es que el corazón del proceso es el potencial de una persona. Por lo tanto, el éxito no es fácil de cuantificar.

## 2-Coaching es hacer feliz a la gente

Muchos gerentes piensan que Coaching significa hacer lo que ya hacen, pero teniendo en cuenta los "sentimientos" de sus empleados. Es una idea equivocada, según James Waldroop, director del programa de Desarrollo Profesional de la Harvard Business School y socio de la consultora Waldroop Butler Associates, de Brookline, Massachusetts. "El secreto de manejar gente es conseguir que algo se haga -explica-. Esta tarea se vincula estrechamente con la misión de la organización, y para llevarla a cabo hay que ajustarse a operaciones tácticas específicas. Cuando manejo gente tengo dos focos: miro, desde atrás, el trabajo que está haciendo una persona, y después miro a la persona. Cuando hago Coaching, me concentro en la persona." Punto clave: Manejar es asegurarse de que alguien alcance ciertos niveles de desempeño. Coaching es ayudar a esa persona a manejar los problemas por sí misma.

3-Coaching es, simplemente, otra manera de llamar a la tarea de un mentor.

Pero la actividad que lleva a cabo un mentor implica una relación a largo plazo, mientras que el Coaching tiene un tiempo limitado. En la relación con un mentor, el final es abierto. No involucra un contrato específico. Un contrato de Coaching no es así. Tiene una duración determinada y trata cuestiones específicas, cuyos resultados son medibles en cada tramo del camino. El trabajo de un mentor acarrea un bagaje emocional mayor. El concepto de mentor se asocia con el de una persona que forma a alguien a su imagen y semejanza. El de coach no tiene esa connotación. Punto clave: Un Coach no establece vínculos emocionales. Un mentor, sí. Si alguien no cumple un compromiso, un mentor podría decir: "Usted me ha desilusionado". En cambio, un Coach dice: "Esto es lo que usted dijo que haría, y no lo está haciendo"

4-Un Coach es alguien que se caracteriza por alentar

Se piensa que el Coaching es lo mismo que dar gritos para alentar a un equipo que sale al campo de juego. Todo proceso de Coaching empieza con un análisis real de las debilidades y fortalezas de una persona. Un Coach no es alguien que se limita a alentar. El Coaching está muy orientado a la acción. Punto clave: Un Coach no alaba los esfuerzos de un individuo; ayuda a la gente a entender lo que deben cambiar para alcanzar sus objetivos profesionales.

5-El Coaching demanda mucho tiempo

El miedo a un compromiso en términos de horas de trabajo aleja a muchas personas del Coaching. No están del todo equivocadas. No consumirá todo el tiempo, pero algo de tiempo demandará. Se debe ser consciente de esto, y prever esto antes de aceptar el compromiso. A largo plazo, la recompensa es mucho mayor porque el Coaching promueve

la independencia en la gente. Se les enseña a las personas a resolver los problemas por sí mismas. Punto clave: Un proceso de Coaching puede durar entre tres meses y dos años, según lo que quiera lograr la persona asistida por el Coach. Durante el período de la relación, se ocupa por lo menos entre 30 y 45 minutos por semana. Ese es el tiempo que se emplea para verificar si alguien realizó la tarea solicitada, y para pensar en los próximos pasos que esa persona debe dar.

#### 6-El Coaching es un tipo de psicoterapia

Frecuentemente, los gerentes eluden el Coaching porque temen que encararlo les exigirá ser una suerte de psicólogos. Imaginan que tendrán que bucear en los oscuros secretos de la persona asistida. Lo cierto es que, de alguna manera, deben apelar a la psicología para entender y explicar las conductas que detectan. Pero no es necesario tener un título en esa especialidad para ser un buen Coach. Sólo hay que estar psicológicamente dispuesto a manejar cuestiones personales y emocionales. La terapia se concentra en un problema que debe ser resuelto, y la metodología es adentrarse en la psicología y la historia emocional de la persona. El Coaching, por el contrario, indaga en el presente y está orientado al futuro. Punto clave: Un Coach, como cualquier hombre de negocios, debe entender algo de psicología porque está obligado a motivar a la gente. Pero el Coaching pone el foco en lo que hay que hacer de cara al futuro, y no en los problemas ocultos en el pasado.

#### 7-Es una receta para manejar todo tipo de situaciones

El coaching no es mecánico. Implica el conocimiento del negocio, de la política (cómo funcionan las cosas) y la psicología del Coach. Quienes fracasan en este proceso son personas que se ajustan estrictamente a un programa, una fórmula. Generalmente dicen:

'Usted hará lo que yo le indique, le daré todo el feedback que necesite, y será un hombre o una mujer diferente'. Pero ese cambio no se producirá porque el enfoque no es lo suficientemente profundo, ni personalizado." Punto clave: No hay una receta que se adapte a todas las necesidades. Así como los individuos y sus metas son diferentes, también es diferente lo que cada persona debe aprender para alcanzarlas.

#### 8-No todos están en condiciones de recibir Coaching

Si una relación de coaching no funciona -por ejemplo, si alguien sometido a ese proceso no responde como se espera-, suponen que la persona asistida es "inmanejable".

Pero hacen falta dos para esta clase especial de baile. Y si el otro no responde, es probable que el coach esté dando los pasos equivocados. Si el Coaching realmente no funciona, hay que tratar de descubrir qué inmoviliza a la persona asistida, sin suponer que toda la responsabilidad es del Coach. Punto clave: Si un individuo no responde a sus esfuerzos de Coaching, probablemente haya problemas en la relación entre el Coach y el Coachee.

#### 9-La gente bien entrenada se irá de la empresa

Algunos gerentes temen que si ayudan a una persona a alcanzar sus objetivos profesionales, la alentarán a buscar nuevos horizontes. La mayoría de los empleados buscan superiores dispuestos a invertir en su desarrollo profesional. El Coaching es una de las mejores herramientas para hacerlo. Algunas personas querrán irse y, cualquiera sea el motivo, es imposible detenerlas. Pero la mayor parte de la gente tiene recursos ocultos. Una vez que empiezan a descubrirlos, a ver de qué manera pueden aplicarlos y cómo hacen impacto en su trabajo, se entusiasman. Punto clave: Si bien algunos empleados se irán en

busca de nuevas metas, muchos otros sentirán más lealtad hacia una organización que está interesada en el desarrollo profesional de su gente.

#### 10-El Coaching no suma puntos a la línea de resultados

Muchos ejecutivos consideran al Coaching como una "habilidad menor"; es decir, que no tiene un efecto inmediato en las cifras. Pero lo cierto es que el Coaching produce resultados más consistentes que muchos otros enfoques de gestión. Para empezar, desarrolla la creatividad de la gente. La alienta a ser más flexible, a adaptarse a situaciones nuevas. Esta clase de respuesta de los empleados puede tener un efecto sustancial en los ingresos de una empresa. El Coaching es una inversión en una persona ; y dará resultados reales, pero no cuando se trata de un objetivo de negocios inmediato. Cuando se apoya a alguien para que cumpla las metas de ventas del próximo mes, no se está brindando Coaching; eso es gerenciamiento, aun si se lo llama Coaching. Pero si esa persona es un gerente de ventas con alto potencial, y se está convencido de que al cabo de dos trimestres tomará la delantera, eso es Coaching. Punto clave: El Coaching puede hacer un impacto positivo en la la organización, pero no a corto plazo. Hay que apuntar a quienes se convertirán en importantes activos para la empresa.

### 1.4. COACH

#### 1.4.1. Definición

El Coach no es un experto que se limita a enseñar técnicas. Su rol tiene que ver con favorecer el rendimiento de otro, haciendo aflorar (o desbloqueando) todo su potencial; más que enseñar, consiste en facilitar que otro aprenda.

Julio Olalla señala que “el Coach ayuda a ampliar la visión de manera de descubrir patrones, contextos y preguntas, que uno no ha sido capaz de ver. Más que aportar contenidos -lo que para muchos puede ser enseñar-, el Coach es un facilitador que en vez de estancarse en la evaluación del rendimiento pasado, se concentra en el potencial de la persona”. Eric Parsloe coincide con Olalla al establecer la diferencia del Coach con el ser mentor o consejero. “El mentor ayuda a desarrollar una carrera, en una relación de largo plazo en que aporta orientación y consejos. El Coaching generalmente es más específico, referido a proyectos particulares inmediatos o de largo plazo”.

Mientras al mentor se le atribuye la condición de “sabio” que conoce el área de quien ayuda, la destreza del Coach no es necesariamente técnica; su aporte tiene que ver con el saber intervenir de manera de ayudar a que el otro descubra nuevas opciones. Esto incluye observar el desempeño, retroalimentar, saber escuchar, presentar alternativas y ejercitar la capacidad de autoevaluarse.

El trabajo de un Coach consiste en señalar el camino. “Es el guía, el indicador, el que marca las pautas, porque en esta disciplina el experto es el cliente”<sup>8</sup>.

Un Coach como consejero debe ayudar a los empleados a comprender su trabajado antes de realizarlo y la importancia de éste; debe reforzar la motivación de los mismos y ofrecer información precisa y honesta, así como directrices sobre las expectativas laborales.

Para todo ello, es necesario que el Coach tenga tiempo, energía, buena voluntad e información suficiente para compartir con sus Coachees.

El trabajo de un Coach, podríamos dividirlo en tres partes. La primera sirve para establecer conjuntamente los objetivos que se pretenden alcanzar. Es bien sabido que no todas

---

<sup>8</sup>Véase <http://www.Mujeresdeempresa.com>

las personas son iguales, ni reaccionan exactamente aunque los estímulos sean idénticos por tanto, el trabajo está siempre personalizado a cada discípulo, conocerle, empatizar con él, crear un vínculo de comunicación.

La segunda parte sería la del trabajo conjunto, observación presencial, recomendaciones, muchas preguntas dirigidas a buscar la deducción individual.

La última fase es la de la evaluación y el mantenimiento. Es habitual que en un proceso de Coaching realizado muy profesionalmente se creen vínculos entre las partes y la tentación de acudir al Coach siempre es proporcional a los intereses de mejora permanente del alumno, no obstante si la lección ha sido bien aprendida una gran parte del trabajo en el futuro deberá hacerlo el alumno solo y si es posible compartirlo en el futuro con otras personas que sientan esta necesidad.

#### 1.4.2. Características del Coach

Para que un Coach sea efectivo debe tener las siguientes características:

- Positivo: su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad brindando Coaching a sus Coachees para que logren un rendimiento óptimo.
- Entusiasta: su actitud es contagiosa, ya que infunda energía positiva en cada encuentro.
- Confiable: el Coach efectivo confía en que sus Coachees pueden realizar la labor asignada correctamente.
- Directo: utiliza comunicación efectiva, la cual es específica y concreta.
- Orientado a la meta: fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.

- Experto: atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.
- Observador: es consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos.
- Respetuoso: trata a sus Coachees como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.
- Paciente: no insulta a sus Coachees por no haber comprendido lo que les asignó.
- Claro: Se asegura que sus Coachees entienden lo que les explica.
- Seguro: mantiene siempre una presencia fuerte.

#### 1.4.3. Tipos de Coach

*Coach externo:* Es un consultor, un proveedor más de la empresa. Tiene como particularidad el poseer una visión o perspectiva externa, su externalidad le hace garante de una gran neutralidad, en este sentido no existen juegos de poder o afectivos sobre las personas que rodean al receptor del Coaching. La variedad de sus experiencias en distintas empresas le aporta puntos de referencia que le guían en el acompañamiento de la persona. Una de las limitaciones de esta forma de Coach, es cuando la empresa que costea el proceso se encuentra demasiado ausente del contrato establecido, es decir cuando no ha participado en la determinación de los objetivos y no se encuentra presente en el seguimiento o evaluación, lo que puede llevar a que el receptor del Coaching afloje y suspenda el Coaching en curso sin que el Coach pueda apoyarse en alguien dentro de la empresa para ayudar al receptor a volverse a movilizar, lo que implica pérdida de recursos, ya que este tipo de consultoría suele ser costosa.

*Coach interno:* Se trata de un asalariado de la propia empresa, sujeto a sus reglas internas. El Coach pertenece a la misma empresa que el receptor y por ello posee la misma cultura empresarial. Puede tener a veces dificultades para ayudar al receptor adquirir

perspectiva en situaciones difíciles, al estar confrontado a las mismas restricciones. Otro aspecto a considerar es la proximidad relacional del Coach con los superiores y compañeros de la persona receptora, lo que puede dificultarle garantizar una verdadera neutralidad afectiva, ya que por fuerza tiene personas que aprecia y otras que no tanto. Un elemento positivo del Coaching interno es su presencia en el tiempo. Si bien el Coaching interno logra resultados en el crecimiento y desarrollo del receptor, deja a la vez ángulos muertos ya que no logrará superar totalmente el impacto del sistema empresa sobre sus modos de funcionamiento.

*El directivo coach:* Al igual que el Coach interno se trata de una persona asalariada y sujeto a las reglas y cultura y juegos políticos de la empresa, pero a diferencia de éste, el directivo Coach es superior jerárquico y Coach de sus colaboradores, en este sentido posee un doble rol, se centra en los resultados a corto plazo y al mismo tiempo es socio de su desarrollo, es decir se centra en su acompañamiento, ello implica mucho cuidado para no confundir los roles, en este sentido para un colaborador puede ser muy confuso la intervención del Coach y puede con justa razón preguntarse ¿quién me habla mi jefe Coach o mi jefe evaluador?. Esta ambigüedad es tanto más sensible si los contactos son diarios, si pertenecen al mismo equipo de trabajo y si el lugar en donde se realiza con frecuencia el Coaching es en la oficina del directivo. No obstante lo anterior, la verdadera riqueza de la práctica del Coaching para el directivo es que le permite gestionar de manera real y comunicarse de forma diferente, proporcionándole otro sentido a su papel habitual al situar como prioridad a la persona en desarrollo y generar un marco de confianza recíproca entre el directivo y sus colaboradores.

#### 1.4.4. Diferencia entre un Coach y un consultor

La figura del Coach proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo (por ejemplo de fútbol americano o de béisbol) que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación. Marca la estrategia a seguir y la táctica pero además debe estimular psicológicamente y lograr que los jugadores se diviertan y sean ordenados en sus pensamientos.

En las áreas profesionales o comerciales, el Coach ofrece un servicio personalizado llamado Coaching, que no sólo ayuda a aclarar las ideas de negocios sino que también enseña a identificar cuáles son los puntos débiles que todos tienen y cómo superarlos. Ayuda a cumplir objetivos y permite mantener la cabeza clara para ver cuáles son las prioridades. Pero además hay un trato humano y un trabajo psicológico muy importante.

El consultor tiene un perfil más corporativo. Establece las pautas de lo que se debe hacer pero no hay un ningún tipo de motivación ni de ayuda personal para quien recibe el servicio. Más que nada orienta en la teoría y recomienda los pasos a seguir.

#### 1.4.5. Diferencia entre un buen amigo y un Coach

La diferencia es que el amigo al conocer tanto, tiene ideas predeterminadas sobre la persona.

Un coach empieza de cero y deja que sea la persona la que se descubra a si mismo. Un amigo da consejos y recomendaciones, en cambio el Coach sencillamente ayuda a que los clientes tomen sus decisiones, pero nunca las toman por ellos. La distancia y la neutralidad juegan un gran papel, pero, evidentemente, es necesaria cierta empatía con el cliente para poder trabajar.

#### 1.4.6. Diferencia entre Gerentes y Coaches

A menudo se piensa en el Coaching como algo relacionado con los deportes o las artes ligadas a la interpretación, como el director de una obra de teatro o de una orquesta. El interés y el entusiasmo por llevar el Coaching al ámbito de las organizaciones de negocios es algo reciente.

El Coaching es un paradigma diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo. El Coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser"<sup>9</sup>.

Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos Coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

Por lo tanto las diferencias entre Gerentes y Coaches son:

- Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar las acciones de su gente, para obtener resultados predecibles. Los Coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los Coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los Coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.
- Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los Coaches demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.

---

<sup>9</sup> Véase <http://www.Monografias.com>

- Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los Coaches los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
- Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y porqué suceden las cosas. Los Coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando".
- Los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones. Los Coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
- Los gerentes lideran equipos. Los Coaches crean posibilidades para que otros lideren.
- Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los Coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos.
- Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los Coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
- Los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los Coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los Coaches confían y permiten a los Coachees que decidan su propia conducta.
- Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los Coaches trabajan para la gente que coachean.
- A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los Coaches aman a la gente que coachean les gusten o no.
- Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los Coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.

- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los Coaches crean una nueva cultura.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes<sup>10</sup>.

## 1.5. COACHEE

### 1.5.1. Perfil del Coachee

Aunque en la realidad no existe un perfil estándar, normalmente son profesionales de empresas exitosas. De todos modos, cualquier persona puede acudir a un Coach. Desde personas que se jubilan, crisis personales o cambios de profesión. A nivel directivo, cualquiera de las habilidades propias del cargo son objeto de consulta; como aprender a delegar o a motivar a los subordinados, o controlar el miedo a perder el trabajo

### 1.5.2. A quién está dirigido el Coaching

---

<sup>10</sup> Véase <http://www.Monografías.com>

Todos se pueden beneficiar del Coaching, independientemente de la edad, condición, sexo o status social. Porque el Coaching implica mejoras en aspectos personales y de la vida, y ¿Quién no tiene aspectos personales y de la vida que mejorar?

El Coaching ha evolucionado desde su creación moderna en el ámbito deportivo hasta la empresa, las grandes corporaciones incorporaron su uso en el momento que comprendieron que el elemento diferenciador del éxito ellos y la competencia estaba en la rapidez de adaptación a los cambios, que con mayor frecuencia marcaba el mercado, y este proceso necesita de ejecutivos motivados y preparados para dirigir sus equipos, en definitiva comprendieron que la diferencia estaba en el factor humano; y personas son las que componen las empresas; por ende se valoró que las personas están inmersas en un entorno social y familiar indisoluble de su vida laboral, cuyo equilibrio es necesario.

El Coaching hoy se dirige a todas las personas y a la consecución de cualquier objetivo, ya sea personal, profesional o empresarial. Con las técnicas del Coaching, se potencian los conceptos de conciencia y responsabilidad conduciendo a las personas a tomar el control de sus decisiones de forma consciente, en su círculo familiar, social o laboral.

Las estadísticas indican que la mayor parte de sus usuarios actuales son personas con elevadas responsabilidades laborales y o sociales, personas que han llegado a un momento de su trayectoria donde se cuestionan una serie de interrogantes o quieren conseguir unos determinados objetivos o nuevas metas, en otros casos las personas simplemente quieren saber que hacer para sentirse satisfechos personal o profesionalmente, otros son personas que no han descubierto lo que quieren, pero si saben que no obtienen satisfacción con su situación actual.

Otros estudios reflejan que porcentualmente las mujeres han incorporado antes que los hombres las habilidades del Coaching en sus actividades profesionales, y en los aspectos

personales, parece ser que la sensibilidad femenina les ha permitido apreciar antes que los hombres las ventajas de su utilización. Estos estudios reflejan que el grado de efectividad de los resultados obtenidos son similares tanto en hombres como en mujeres, ambos llegan a incrementar de forma sostenida su capacidad de desempeño, permitiéndoles por igual llegar a conseguir sus objetivos.

El Coaching resulta interesante para aquellas personas que están abiertas al crecimiento personal y profesional, o buscando la manera de mejorar su actuación en cualquier aspecto de sus vidas. También es muy útil para aquellos que tienen metas pero no saben cómo ponerlas en práctica, que se sienten estancados a la hora de llevar adelante sus proyectos, o simplemente, que deseen mejorar su nivel general de satisfacción y bienestar personal y/o profesional.

Puede ayudar mucho a las personas que han encontrado un techo en algún aspecto concreto de sus vidas y desean superarlo pero no encuentran la forma.

Por poner ejemplos, hay circunstancias donde el Coaching demuestra su utilidad:

- Estudiantes preparando exposiciones y exámenes.
- Profesionales que quieren orientar su carrera adecuadamente.
- Padres que desean entender y comunicarse mejor con los hijos.
- Personas afectadas por una pérdida o separación reciente.
- Trabajadores con dificultades de adaptación a su entorno laboral o que sufren mobbing.
- Personas que saben lo que no quieren pero no lo que sí quieren.

- Personas que buscan una mejor integración en su entorno social o mejorar su comunicación personal.
- Aquellos que han decidido seguir soñando con la vida que quisieron vivir.
- Parejas que quieren mejorar su relación.
- Personas que desean mejorar sus habilidades sociales.
- Aquellos que necesitan mejorar su autoestima y seguridad en sí mismos.
- Directivos y mandos que deben hablar en público.
- Profesionales que deben abordar retos o proyectos importantes o difíciles.
- Personas jubiladas que quieren sentirse útiles.
- Y muy especialmente aquellos interesados en su propia evolución y en su desarrollo personal.

En definitiva, no hay prácticamente ninguna circunstancia, a no ser que sea una enfermedad donde el Coaching no pueda ser útil.

## 1.6. VENTAJAS DEL COACHING

1) La primera y más importante ventaja del Coaching es su propia condición de “bis a bis”:

- El ejecutivo no se siente puesto en evidencia, como puede ocurrir en los entrenamientos en grupo, y el miedo a que su imagen quede dañada al hablar de sus dudas, desaparece.

- Se desarrolla en un clima de absoluta confianza y confidencialidad. De esta manera todos los asuntos pueden ser abordados durante una sesión de Coaching.
- Se sigue un proceso totalmente personalizado.

2) Al tratarse de una persona externa, el Coach ayuda a:

- Desarrollar una adecuada percepción de la realidad.
- Posicionarse desde una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo que conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista antes no contemplados.

### 1.7. PARA QUÉ SIRVE EL COACHING

En el proceso de Coaching quien declara la validez de lo conseguido no es el Coach, sino el Coachee. Esta es la grandeza del coaching frente a otras propuestas de aprendizaje: no

importa que el Coach sienta que ha hecho un trabajo excelente, lo que importa es el juicio de satisfacción del Coachee y, si a partir del Coaching, es capaz o no de tomar acciones distintas.

Teniendo en cuenta esto se puede decir que el Coaching sirve para:

- Facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Movilizar los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimular a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renovar las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predisponer a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapar la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.
- El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes.
- A través de un proceso de Coaching las personas desarrollan y despliegan sus potencialidades, ganan perspectiva, aprenden a cambiar viejos hábitos y esquemas en sus maneras de hacer, mejoran sus habilidades y aumentan su rendimiento.
- Con el Coaching se puede conseguir lo siguiente:

- Clarificar principios, valores y creencias
- Enunciar una misión y una visión personal
- Elaborar planes de acción para alcanzar objetivos
- Mejorar las habilidades de relación interpersonal
- Trazar un plan de visibilidad personal
- Perfeccionar las habilidades de comunicación
- Aumentar la productividad de un negocio
- Mejorar la gestión del tiempo
- Equilibrar trabajo y familia
- Planificar un cambio de orientación laboral
- Innovar, crear nuevos proyectos y negocios

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1 Pnlnet.com [en línea]

<http://www.pnlnet.com/srch.php3?s=que%20es%20coaching>

[consulta: 05 abril 2006]

2 Monografías.com [en línea]

<http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=coaching>

[consulta : 05 abril 2006]

3 Monografías.com [en línea]

<http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=coaching>

[consulta : 05 abril 2006]

4 Portaldelcoaching.com [en línea]

<http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Documentos/docs/gestina8.pdf> [consulta: 05 abril 2006]

5 Enbuenasmanos.com [en línea]

<http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=969>

[consulta: 06 abril 2006]

6 Portaldelcoaching.com [en línea]

[http://www.portaldelcoaching.com/Sitios\\_de\\_interes/index.htm](http://www.portaldelcoaching.com/Sitios_de_interes/index.htm)

[consulta 07 abril 2006]

7 Portaldelcoaching.com [en línea]

[http://www.portaldelcoaching.com/Sitios\\_de\\_interes/index.htm](http://www.portaldelcoaching.com/Sitios_de_interes/index.htm)

[consulta 07 abril 2006]

8 Mujeresdeempresa.com [en línea]

<http://www.mujeresdeempresa.com/networking/networking040801.shtml>

[consulta: 15 abril 2006]

9 Monografías.com [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>

[consulta: 16 abril 2006]

10 Monografías.com [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>

[consulta: 16 abril 2006]

## 2. CAPITULO II: TIPOS DE COACHING

### 2.1. COACHING EN FUNCIÓN DE LAS PERSONAS CON LAS QUE SE TRABAJA:

#### 2.1.1. Coaching personal:

Va dirigido a personas individuales interesadas en mejorar alguna competencia, solventar un problema o dar rumbo a su vida. Se centra en las necesidades específicas de un individuo fuera del contexto organizativo, y en el que se trabajan tanto aspectos de tipo personal como de tipo profesional: establecer objetivos en la vida, clarificar la elección de carrera, conciliar trabajo y familia, etc. Es de carácter personal, y es la propia persona la que toma la decisión de acercarse al Coach.

Dentro del Coaching personal hay dos modelos que son los más frecuentes:

- *Coaching de desempeño*: cuando se desea alguna mejora concreta, de alguna habilidad o competencia
- *Coaching de propósito*: Cuando se desea un cambio más profundo o más global, dar dirección o sentido a la vida, o un sentido de misión, o alinear las creencias y valores con nuestra realidad.

#### 2.1.2. Coaching directivo, ejecutivo o empresarial:

Coaching para ejecutivos de nivel superior para mejorar la toma de decisiones y la dirección estratégica. Es la fuente desde la que se ha expandido el Coaching. En este caso se aplica al ámbito de la empresa, y es la empresa la que decide buscar y utilizar Coaches.

Está dirigido a directivos, empresarios y mandos, sobre todo, por dos motivos:

- 1) La responsabilidad que asumen en la dirección de personas
- 2) La inversión que hace la empresa, que suele ser importante y por lo tanto la centra en personas decisorias.

Dentro del Coaching empresarial encontramos 2 tendencias:

- *Coaching para el desarrollo del liderazgo:* Es el más importante, y un proceso profundo para adaptar a las personas con equipos y responsabilidades a la nueva realidad. Se trata de convertir en líderes a los que son en su mayoría gestores, o aquellos que ejercen el liderazgo desde un paradigma ya superado, que no tiene en cuenta a las personas. Ya que la misión fundamental del líder es dirigir, motivar y potenciar lo mejor que lleven dentro las personas. Líderes que se adapten al cambio, y que basen su liderazgo en:

- La confianza y la delegación, y no el control
- El evaluar a las personas no por lo que han hecho, sino por lo que podrían llegar a hacer.

De lo que se trata es de transformar a los propios directivos en Coaches de sus propios equipos, y de poner a las personas en un primer plano. Es un proceso que suele durar varios meses.

- *Coaching orientado al desempeño:* Se suele utilizar en niveles medios de la organización, para facilitar el aprendizaje de tareas nuevas, en como mejorar la gestión o conducir equipos.

También se utiliza con directivos o empresarios que quieren mejorar una competencia concreta, como su gestión del tiempo, su comunicación con las personas, su automotivación (en este caso muy parecido al coaching personal, sólo que aquí está muy extendido el aplicar un feedback 360°: Se les pregunta a las personas del entorno del directivo que opinan sobre ese tema en referencia a él).

### 2.1.3. Coaching deportivo:

Es el originario, donde nació el Coaching, y hoy en día se sigue utilizando como la herramienta más sofisticada y eficiente en el entrenamiento de deportistas de alto nivel.

Desde tenistas a esquiadores, atletas, golfistas, si se piensa en cualquier figura importante hoy en día, seguro que tiene a su Coach, generalmente un deportista experimentado que tuvo una carrera exitosa. El Coach conoce el juego, motiva al jugador y construye sus habilidades en su deporte elegido.

## 2.2. COACHING EN FUNCIÓN DEL TIPO DE INTERACCIÓN:

### 2.2.1. Coaching virtual:

En este caso, el chat es algo muy importante porque durante 1 hora una persona está frente a una pantalla hablando a través de las teclas. Por lo tanto, se dicen cosas que no se olvidan, porque se va escribiendo y leyendo. Esto es muy útil porque el hecho de escribir lo que una persona está pensando aclara mucho más las ideas que si estuviera simplemente diciéndolas.

Además, hay diferentes formas de mantener una comunicación fluida a la distancia. Se puede mandar e-mails con consultas puntuales. También se puede usar el ICQ, que es una mensajería instantánea en la cual si uno ve que el Coach está on line puede hacerle una pregunta, en ese mismo momento. Por supuesto que también hay que intercalar el chat con reuniones telefónicas para escuchar la voz de la otra persona. Y en lo posible, si el Coach no vive tan lejos, hay que tratar de visitarlo en su ciudad para poder conocerlo.

#### 2.2.2. Coaching presencial:

Consiste en sesiones en donde el Coach se reúne con el Coachee para realizar el proceso, es decir, es un guía personal que, desde una perspectiva externa e imparcial, escucha, observa y evalúa las necesidades de la persona, así como los recursos con que cuenta.

#### 2.2.3. Coaching telefónico:

Aquí el Coaching tiene la característica de que el Coach se encuentra a gran distancia del Coachee, por cual es más difícil reunirse para las sesiones y por lo tanto se utiliza el teléfono como medio para realizar el proceso.

### 2.3. COACHING PARA ESPECIALIDADES DISTINTAS:

#### 2.3.1 Coaching de equipos de negocios:

Muchos Coaches se especializan en Coaching de equipos de negocios. Estos Coaches ayudan a los equipos a que estos alcancen su mejor rendimiento, ayudándoles a trabajar con armonía y eficacia. A menudo se trabaja con gerentes dentro de una compañía y estos dan coaching a sus equipos de trabajo.

#### 2.3.2. Coaching de vida:

Un Coaching de vida se ocupa de la vida del cliente en todas sus dimensiones -personales, profesionales, salud y relaciones. A menudo Coaching de vida ayuda a los clientes en su trabajo, ya que el trabajo es una parte importante de la vida, pero su enfoque no está enteramente en el trabajo. Un Coach de vida es el único profesional capacitado para ocuparse de todos los aspectos de la vida del cliente.

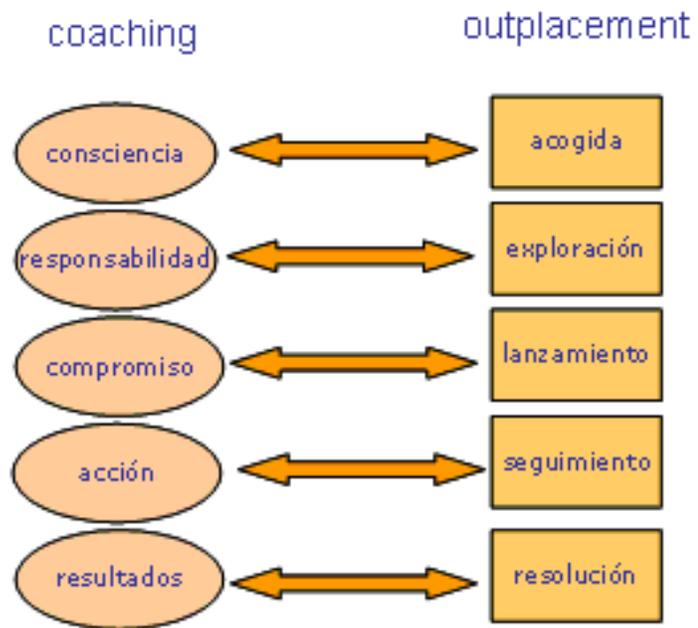
### 2.3.3. Coaching de carrera:

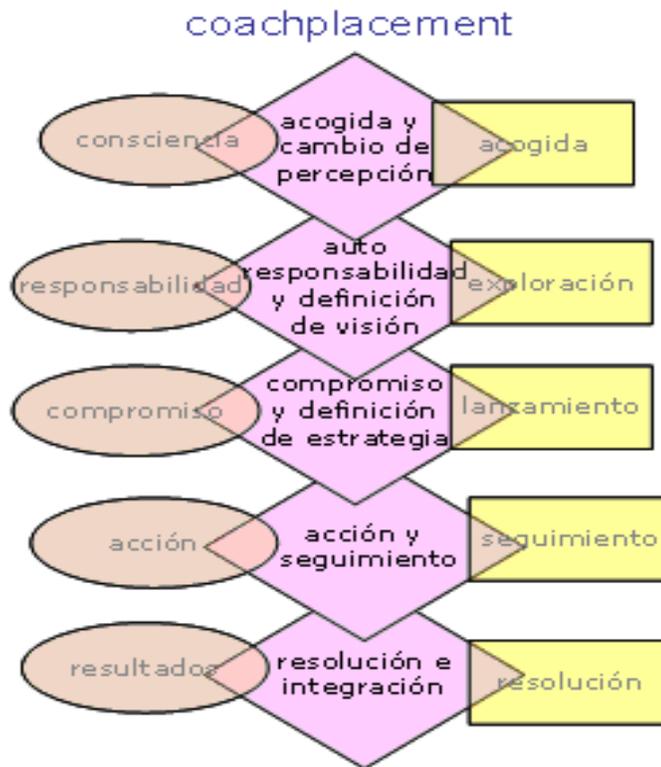
Un Coaching de carrera se especializa para gente que quiere encontrar un trabajo, cambiar de carrera o regresar al mercado de trabajo después de una pausa en el trabajo.

### 2.3.4. Coachplacement Ejecutivo:

Es un servicio de acompañamiento profesional dirigido a mandos intermedios y directivos que, además de necesitar eventualmente encontrar un nuevo proyecto profesional, desean aprovechar la circunstancia de pérdida de empleo para definir claramente su visión profesional, trabajar nuevas potencialidades y a veces, modificar conductas profesionales que les han llevado a esta situación.

El Coachplacement combina dos disciplinas de extraordinaria utilidad en la tutela profesional como son el Coaching y el Outplacement. Ambas disciplinas, adecuadamente dosificadas en contenidos y dedicación, ayudan a los profesionales a descubrir sus capacidades, modificar conductas y técnicas en la búsqueda de nuevo empleo.





## 2.4. COACHING ONTOLÓGICO

### 2.4.1. Qué es, Cuando y Cómo surge la Ontología del Lenguaje

La Ontología del Lenguaje representa la convergencia de dos líneas autónomas de indagación que se llevan a cabo durante el siglo XX. Curiosamente ambas ya se encuentran esbozadas, de manera germinal, en el pensamiento de Friederich Nietzsche, a fines del siglo XIX. Pero será durante el siglo pasado que ellas registran sus más importantes desarrollos. La primera de estas líneas de indagación es aquella que busca replantearse la pregunta sobre el ser humano. Entre sus representantes más destacados figuran los filósofos continentales Martin Heidegger y Martin Buber. Para Heidegger ontología es la respuesta que damos a la pregunta por el ser humano o, dicho de otra forma, es la respuesta que damos a la pregunta

sobre aquel ser que se pregunta sobre el ser. No se conoce otro ser que se pregunte sobre el ser que no sea el ser humano<sup>11</sup>.

La segunda línea de indagación surge de desarrollos que se registran en la filosofía analítica, muy diferente ésta de la filosofía continental. Su principal preocupación se dirige a replantearse el fenómeno del lenguaje. Entre sus representantes principales se puede mencionar a Ludwig Wittgenstein y J.L. Austin, fundadores de la filosofía del lenguaje. A partir de sus contribuciones se logra reinterpretar el carácter del lenguaje. Mientras la concepción tradicional concebía al lenguaje como algo fundamentalmente pasivo y descriptivo, como un instrumento al servicio de la conciencia que le permite a ésta “expresar”, “transmitir”, “comunicar” lo que se percibe, se piensa y siente, los filósofos del lenguaje disputan esa interpretación y muestran que el lenguaje es también activo y generativo. Con el lenguaje no sólo se describe y transmite lo que se observa. Los seres humanos también actúan a través del lenguaje y al hacerlo transforman las identidades y el mundo en el que se vive, se transforma lo que es posible y se construye futuros diferentes.

Tratándose de dos líneas autónomas, concebidas muchas veces en oposición la una con la otra, ambas corrientes filosóficas exhiben una tendencia a abordar el tema principal de la otra. Es así, por ejemplo, como Heidegger en sus escritos tardíos reconoce que la pregunta ontológica, sobre el carácter del ser humano, conduce al tema del lenguaje. “El lenguaje”, dice heidegger, “es la morada del ser”. Algo similar se observa en los filósofos del lenguaje. Al igual que lo que sucediera con Heidegger y Buber, ellos también colocan la mirada en la otra rivera. “Todo lenguaje”, dice Wittgenstein, “expresa una particular forma de vida”.

Mientras esto sucedía en la filosofía, desde la biología se producen desarrollos de gran afinidad con los primeros. Desde fundamentos muy diferentes, se inician esfuerzos por comprender las raíces biológicas de los seres vivos y, dentro de ellos, de manera particular, de los seres humanos. Estos desarrollos tienen el gran mérito de introducir en este campo de

---

<sup>11</sup> Véase <http://www.Gestiopolis.com>

reflexión, tanto el rigor científico como el enfoque sistémico. Desde muy temprano, diversas propuestas efectuadas desde la biología teórica postulan la estrecha relación entre los seres humanos y su capacidad particular de lenguaje. Dentro de ellas destaca la obra del biólogo Humberto Maturana, que tendrá una influencia decisiva en la Ontología del Lenguaje. (Ver Anexo N° 5)

Fernando Flores, ingeniero y filósofo chileno, tiene el gran merito de haber sido el primero en comprender que todos estos desarrollos eran convergentes y que lejos de estar en oposición los unos con los otros, en rigor se complementaban y eran capaces de producir una poderosa plataforma interpretativa. Flores podría ser acreditado también como el fundador de la ontología del lenguaje, salvo por el hecho de que no la llama así. El esfuerzo de síntesis que propone Flores es llamado *diseño ontológico*. En él ya se encuentran, en grados diversos de desarrollo, muchos de los postilados básicos de lo que más tarde tomara el nombre de ontología del lenguaje. Pero el nombre utilizado por Flores no es inocente. Tal nombre refleja su interés por desarrollar una disciplina o conjunto de prácticas de alto poder transformador.

A fines de la década de los 80, Echeverría trabajó con Flores, producto de eso gran parte de lo que hace aparece de esa experiencia. Flores le muestra la posibilidad de esa gran síntesis y lo hace participe de los importantes pasos dados por él para avanzar en su concreción. En 1989 Flores anuncia su decisión de volcarse por entero hacia la consultaría de negocios y de distanciarse del trabajo de elaboración teórica y filosófica. La opinión de Echeverría con respecto a esto fue que dejaba una obra inconclusa, obra que debía completarse. Ello lo llevó, en 1990, a renunciar al trabajo que realizaba con Flores, buscando crear condiciones para retomar y completar lo que consideraba que él dejaba inconcluso.

Parte importante de los desarrollos que realizara a partir del alejamiento, buscaron retomar y revisar muchos de los temas elaborados por Flores, añadir algunos temas claves adicionales y, por sobre todo, avanzar hacia un esfuerzo comprensivo de síntesis y

articulación. Echeverría no puede desconocer que parte importante del trabajo ya estaba hecho. Piezas claves del puzzle ya habían sido producidas por Flores y su equipo. Pero ellas no lograban siempre articularse en forma coherente y era necesario realizar un importante trabajo adicional. El resultado de ese trabajo fue su libro “Ontología del lenguaje”, publicado en 1994. Si bien Echeverría ya había acuñado el término *ontología del lenguaje* en algunos escritos privados utilizados en programas de formación, en los años inmediatamente anteriores a la publicación, tal nombre sale a la luz pública con el lanzamiento del libro. (Ver Anexos N° 6 y N° 8)

El nombre utilizado, busca fundamentalmente dos objetivos. El primero, disponer de una distinción, proponer un nombre, situado al nivel discursivo, para referirse al encuentro y la convergencia de las tradiciones descritas a la articulación particular que proponía de ellas. El postulado desde el cual operaba era que dicho nombre debía situarse, primero, al nivel de un discurso y no sólo al nivel de una disciplina. Antes de la publicación del libro, ese nombre faltaba. Prueba de lo anterior fue la forma como dicho nombre fue tomado por todos quienes entraban en las agitadas “aguas antológicas”. El segundo objetivo era de dar con un nombre que expresara el fundamento de aquello que contaba: la importancia del lenguaje para responder a la pregunta ontológica, la pregunta que busca responder por qué los seres humanos somos como somos.

Una ventaja de la ontología del lenguaje planteada por Rafael Echeverría, es que “éste no requiere ser aprendido y luego aplicado, sino que es un proceso que se puede dar en forma natural y ser asimilado mientras se producen los fenómenos conversacionales que afectan las prácticas y los modelos mentales”.

De acuerdo a todo lo anterior la ontología del lenguaje se presenta como una interpretación de lo que significa ser humano, no desde los antiguos parámetros que, según Rafael Echeverría, han servido de base para observar la vida, sino desde fuera de ellos. Se

trata, según Echeverría, de “una propuesta posmoderna y posmetafísica que ha recibido la influencia de autores como Maturana, Flores, Searle o Graves, Austin, Heidegger, Wittgenstein o Nietzsche, y que se basa en la tesis principal de que todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico”.

#### 2.4.2. Origen del Coaching Ontológico

En los últimos años el aporte de nuevos enfoques científicos como la física cuántica (David Bohm y Fritjof Capra), la biología del conocimiento (Humberto Maturana y Francisco Varela), el pensamiento sistémico (Heinz von Foerster), ciertas corrientes filosóficas (a partir de Heidegger), la lingüística (a partir de Austin), ciertas corrientes psicológica (constructivismo, logoterapia, gestalt), el management moderno (Peter Senge, Stephen Covey) han contribuido al surgimiento de una nueva interpretación del Ser Humano: el Coaching Ontológico.

El Coaching Ontológico es una creación de Fernando Flores, en la década de los ‘80, tomando como base el postulado que los seres humanos son entes lingüísticos, a partir de investigaciones derivadas de contribuciones de la Filosofía, la Pragmática Lingüística y la Epistemología, entre otras disciplinas. Fernando Flores es Ingeniero Industrial como formación profesional de base, con un doctorado en Filosofía del Lenguaje en los años ochenta en la Universidad de California, en Berkeley. Lo que se conoce hoy Coaching Ontológico fue una actividad creada a partir de la disciplina acuñada por Flores como Diseño Ontológico; en ella, apuntó a lograr la sistematización de un nuevo tipo de intervención en la actividad de consultoría individual y organizacional, tomando como punto de partida los hallazgos de su tesis doctoral sobre “Comunicación y gestión en la oficina del futuro”.

Veinte años después, esa actividad ha ganado terreno en todo el mundo, especialmente en América Latina.

### 2.4.3. Coaching Ontológico

Cuando en una comunidad, surge una práctica nueva en el terreno que sea, es porque está reconociendo que las prácticas anteriores no se hacen cargo de los problemas y las dificultades emergentes. Ninguna práctica nace a menos que las prácticas anteriores no estén respondiendo a los temas que están emergiendo. Por ejemplo, en el aprender o en el enseñar existen muchos temas como la consultoría, la consejería, el entrenamiento, hay una gran cantidad de prácticas que tienen que ver con la enseñanza, con el aprendizaje. Entonces, si hay tantas otras, ¿por qué aparece una nueva llamada Coaching?, aparece una práctica nueva porque las prácticas anteriores se enfocan en dos terrenos, en la acción como es el entrenamiento, donde se quiere que la acción sea excelente<sup>12</sup>. Cuando se entrena lo que se está haciendo es repitiendo acciones conocidas hasta ser excelente en realizar esas acciones.

En otras prácticas como la enseñanza tradicional lo que importa es transmitir información. Es decir, que ni la mirada sólo en la acción ni la mirada sólo en la información, producen el aprendizaje que es necesario hoy día en el mundo, ya que se tiene que incluir al Ser, tiene que incluir a quien aprende, no sólo lo que se aprende. Y en el sentido de que incluye al Ser, al que aprende, eso se llama ontológico. La palabra ontología es la parte de la filosofía que se encarga del Ser. Por tanto el Coaching ontológico no se preocupa sólo de la acción efectiva ni sólo de la información, el Coaching ontológico se preocupa del Ser desde donde se actúa. En muchas disciplinas sólo es importante la acción efectiva, pero si no está

---

<sup>12</sup> Véase <http://www.Gobernabilidad.cl>

enfocada a generar un vivir efectivo, un vivir pleno, no tiene sentido. La conexión entre el Ser y la acción, entre el hacer efectivo y el vivir efectivo, eso es Coaching ontológico.

“El Coaching Ontológico es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales. Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación”<sup>13</sup>.

“El ser humano puede realizar una mirada sobre su empujarse, puede reflexionar porque tiene el lenguaje. Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos”<sup>14</sup>. (Ver Anexo N° 7)

“Es una forma de aprendizaje que se desarrolla a través de conversaciones dirigidas a una persona que se denomina Coachee. El Coaching ontológico pretende que el coachee de una manera integral pueda abrir su mente a cambios en el aprender mediante el conocimiento para así obtener una gama de posibilidades y visiones frente al mundo; no les dicen a las personas lo que tienen que hacer; por el contrario, su objetivo es modificar las acciones del observador a través de mecanismos de autoayuda como lo son la autoconciencia y la autoevaluación, entregándole un rango de acciones nuevo, más amplio, con los cuales sostener en el tiempo la nueva mirada desarrollada”<sup>15</sup>.

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,

---

<sup>13</sup> Según Olalla J., 2004. Seminario Coaching Ontológico, Noviembre de 2004. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Facultad Ingeniería Civil Industrial.

<sup>14</sup> Según Olalla J., et. al

<sup>15</sup> Según Perret N., Entrevista

para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

El Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.

En un proceso de Coaching Ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales 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.

El Coaching Ontológico es un proceso fundamentalmente liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan. Nos conecta con nuestros recursos y con nuestra capacidad de intervenir, logrando mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados que nos importan. 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. Es poder "soltar" lo seguro-conocido, para iniciar un "viaje" a la región de lo "aún no explorado", para atreverse a diseñar un por-venir acorde a nuestras inquietudes<sup>16</sup>.

#### 2.4.4. Justificación del Coaching Ontológico

---

<sup>16</sup> Según Perret N., et.al

El Coachee es quien decide, quien opta y en último término quien resuelve. El objetivo es que observe la realidad desde otras perspectivas y que auto-descubra limitaciones y talentos para poder, a continuación, definir sus planes de actuación, expandiendo así su poder de acción y aprendizaje.

En el Coach recae la responsabilidad de hacer cumplir los objetivos del Coaching Ontológico, para lo cual puede intervenir fundamentalmente en tres dominios del Coachee: *lenguaje, emocionalidad y corporalidad*.

- Respecto al *Lenguaje* el Coach pretende comprender cuáles son los razonamientos que determinan la forma de observar y actuar al Coachee. Es decir, cómo piensa acerca del mundo que lo rodea, del pasado, del futuro y de él mismo. Estas formas de enseñar del Coach generan sentido e interpretan los hechos cotidianos, estableciendo límites en el aprendizaje y generando sentido e interpretando lo que nos ocurre.

Desde este dominio también se analiza cómo conversa el Coachee (Cómo propone e indaga, cómo pide y ofrece, cómo gestiona sus compromisos, qué coherencia hay entre lo que piensa/siente y hace, cómo pide perdón, cómo dice NO, cómo diseña conversaciones, etc.)

- En cuanto a las *Emociones* el Coach trata de conocer cuáles son las emociones básicas que caracterizan al Coachee, para tratar de producir desplazamientos en las mismas, que le permitan observar y hacer cosas que antes no podía. Así, por ejemplo, si nos sentimos resentidos o resignados, se nos cierran puertas y no vemos muchas posibilidades que sí contemplaríamos desde la paz o la ambición.
- El tercer dominio de análisis e intervención es la *Corporalidad*, donde se observa literalmente cómo estamos “parados” en el mundo, qué posturas se adoptan. Se trata de

reconocer e interpretar las señales que manda el cuerpo para que cambiando movimientos y gestos, por ejemplo, se pueda conseguir los objetivos propuestos.

Entre los tres dominios, lenguaje, emocionalidad y corporalidad hay una estructura de coherencia que hace que las manifestaciones de los tres estén alineadas y se retroalimenten mutuamente. En la intervención ontológica se actúa desde cualquiera de los tres dominios, consiguiendo desplazamientos y aprendizajes en los dos restantes.

#### 2.4.5. Coaching Ontológico en las Organizaciones

El desafío mayor en este tiempo no está en la intervención del Coaching Ontológico en lo individual sino en el abordaje de Coachees colectivos como lo son los equipos, las organizaciones y las comunidades, es por esto, que se hace imprescindible que las áreas colectivas cuenten con espacios donde poder hablar siendo escuchados con respeto y donde experimentar la potencia de conversar con otros que están viviendo situaciones similares.

El Coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los Coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. 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.

El Coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un Coach profesional en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización. El Coaching fundamenta su importancia en las empresas dado que

facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz; moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano; estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes; renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos; predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso; y por último, destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

#### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

11 Gestiopolis.com [en línea]

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/51/coacho.htm>

[consulta 20 abril 2006]

12 Gobernabilidad.cl [en línea]

<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1172> [consulta: 20 abril 2006]

13 Olalla J. 2004. Seminario Coaching Ontológico, Noviembre de 2004. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Facultad Ingeniería Civil Industrial.

14 Olalla J. 2004. Seminario Coaching Ontológico, Noviembre de 2004. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Facultad Ingeniería Civil Industrial.

15 Perret N., [ Mayo 2006] Entrevista a Consultores de la Octava Región

16 Perret N., [ Mayo 2006] Entrevista a Consultores de la Octava Región

### **3. CAPITULO III: PROCESO DE COACHING**

El proceso de Coaching consiste en generar una relación en la cual el Coach asiste a otra persona (el Coachee), a lograr lo que por sí misma no puede.

El objetivo central de la actividad del Coach es desarrollar la capacidad de acción de la otra persona.

Para que un proceso de Coaching tenga éxito, es imprescindible que la persona que esté viviendo dicho proceso:

- Tenga un firme compromiso consigo misma de querer cambiar. La ilusión y la voluntad de mejora es la clave.
- Tenga una actitud humilde en el aspecto de estar dispuesto a aprender, a abrirse y a cuestionarse cosas.
- Que realice un esfuerzo de verdad y con continuidad para alcanzar los objetivos que ella misma se marque.

### 3.1. DÓNDE SE DEBE CELEBRAR

Lo más importante en este sentido es encontrar un sitio neutral, una sala donde ni el Coach ni el Coachee tengan una sensación de control, de poder o de derechos adquiridos. El flujo de las etapas interdependientes que forman un proceso de coaching será más fácil si los dos están en igualdad de condiciones en cuanto al sitio donde tiene lugar el encuentro. A muchos Coaches este factor no les preocupa y acuden al despacho del Coachee. Sin embargo, si se realizan las sesiones en el despacho del coachee, las interrupciones suelen ser numerosas, incluidas llamadas, visitas, o simplemente gente abriendo la puerta. Las continuas interrupciones dificultan la creación de un ambiente adecuado de trabajo durante la sesión.

### 3.2. QUÉ METODOLOGÍA SE UTILIZA AL APLICAR COACHING

Lo más habitual es el Coaching presencial y, sobretodo, por teléfono, que es la modalidad más común fuera de aquí. Actualmente, también se trabaja vía mail. Hay gente que prefiere reservar más su intimidad y se siente más cómodo por teléfono, y hay otras personas que, simplemente por distancia geográfica, eligen esta modalidad. De todos modos, la forma más efectiva es la que se adapta mejor a las necesidades del cliente; hay que ver las opciones y valorar las posibilidades en cada caso.

Sin embargo, para que se inicie un conocimiento adecuado de las circunstancias y la realidad del directivo es mejor un encuentro cara a cara. Es difícil establecer la confianza mutua para un proceso exitoso de coaching si no se ha visto, y observado el lenguaje corporal del otro y sin haber tenido la oportunidad de mirarse a los ojos. Pero, una vez que este “conocimiento”, ha quedado establecido y ambos se aceptan, no hay necesidad de que futuras sesiones sean realizadas cara a cara.

Establecer una comunicación profunda entre dos personas, sin dejar que los prejuicios nublen el entendimiento y aprovechando sus distintas realidades, supone una ventaja para cualquier proceso formativo. Aprender a escuchar y ser escuchado fortalece la comprensión entre Coach y Coachee y enriquece sus relaciones.

### 3.3. CON QUÉ PERIODICIDAD

Es difícil que un directivo tenga tantas horas libres consecutivas para realizar el proceso de Coaching, fundamentalmente porque los dos, Coach y Coachee, se cansan emocionalmente en sesiones tan extensas. El resultado suele ser la pérdida de eficacia durante el transcurso del día.

La sesión no debe tener un tiempo limitado, pero no es aconsejable que dure más de dos horas y media, ni menos de una hora y media. Más de tres horas de coaching puede resultar contraproducente y una hora es demasiado corta para permitir un estado emocional relajado y abierto. Cuanto más “emocional” sea la conversación que se establezca entre los dos, más corta deberá ser la sesión. Lo aconsejable es realizar sesiones flexibles y dejar que sean los participantes con su Coach los que decidan el tiempo de duración.

### 3.4. CÓMO SE ESTRUCTURA UNA SESIÓN DE COACHING

Cada Coach tiene sus propias ideas sobre la estructura de la sesión y cada metodología recomienda una estructura diferente. Un proceso de Coaching suele ser tan diferente como diferentes son las personas que lo inician. Pero sí hay una metodología habitual que se sigue, y que podríamos describir así:

**Fase 1:** Se conocen el Coach y el Coachee, y se comprueba si existe el feeling y la posibilidad de generación de confianza entre ambos necesaria para el proceso

**Fase 2:** Tanto Coachee como Coach se comprometen a seguir unas normas de actuación

**Fase 3:** El Coachee define cual es la meta que desea alcanzar o estado deseado

**Fase 4:** El Coachee, apoyado por el Coach, define cual es su estado actual

**Fase 5:** Se identifican las fortalezas y debilidades, apoyos y obstáculos y creencias y valores que influirán en el camino hacia la obtención de la meta

**Fase 6:** Se identifican las posibilidades u opciones de actuación para alcanzar los objetivos

**Fase 7:** Se eligen las acciones concretas que nos ayuden a alcanzar nuestros objetivos

**Fase 8:** El Coachee se pone en acción

**Fase 9:** Se evalúan los resultados obtenidos

**Fase 10:** Se van modificando las acciones además de generar otras nuevas para alcanzar la meta

#### 3.4.1. El proceso de coaching comprende en general tres etapas:

1. *La creación del "espacio nosotros".*

Confianza y comprensión es la base del delicado proceso de investigación de la problemática de cada persona.

En muchos casos, las personas saben que "algo" tienen que cambiar pero no saben "cómo" hacerlo y esto puede confundirlos o avergonzarlos. Se trata de establecer rapport para acompañar a la persona en su proceso de transformación.

*2. Aspectos de la personalidad vinculados directamente con las limitaciones a enfrentar.*

¿Cómo lograr que un cambio sea verdadero, es decir, sea sostenible en el tiempo?.

Cuando en una situación se actúa de cierta forma se hace porque se asigna un significado a esa acción. Entonces producir un cambio implica cambiar el significado que esa acción tiene para cada persona. Si lo que se cambia es sólo la conducta se corre el riesgo de que frente a la repetición del problema, la persona le asigne el significado habitual y recurra a las acciones de siempre.

Para ayudar a las personas en los cambios de significado es fundamental contar con información completa sobre el origen del problema a resolver, la evaluación del destinatario del Coaching comprende aspectos diversos como:

- Valores y creencias
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de negociación
- Perfil comunicacional
- Grado de integración en equipos
- Manejo de prioridades
- Capacidad de delegación, etc.

Para realizar estas evaluaciones se utilizan instrumentos provenientes de fuentes diferentes: software específico para determinar el perfil comunicacional, para mapear creencias; test de estilo de negociación, de integración grupal, etc.

Con la integración de la información recibida se efectúa una devolución al interesado y se acuerda un plan de acción.

### *3. Coaching propiamente dicho*

¿Cuándo se aprende?. Cuando se puede apreciar la diferencia entre lo que se quiere obtener a través de una determinada acción y lo que sucede en realidad cuando se lleva a cabo y se es capaz de eliminar dicha diferencia.

Sobre la base de la información obtenida en la evaluación mencionada en el punto 2, en general se trabajan tres aspectos tendientes a lograr este aprendizaje:

- Análisis de situaciones laborales a través de la indagación reflexiva, que permite revisar la percepción que la persona tiene de su experiencia e identificar los obstáculos que impiden el logro del desempeño deseado.
- Cambio personal que implica el desarrollo de habilidades de liderazgo, de comunicación, de negociación y resolución de conflictos, creatividad, pensamiento sistémico, etc.
- Incorporación de conocimientos para la acción.

### 3.5. CUÁNTO TIEMPO DURA UN PROCESO DE COACHING

No se puede establecer un período “estricto” pero, normalmente, entre los 6 y los 12 meses es recomendable hacer algunas sesiones de Coaching de balance, es decir, sesiones en las que se revisen los objetivos propuestos, los logros, los obstáculos, etc. Esta es una de las razones por las que es tan necesario establecer, en las primeras sesiones, un Plan de Mejora con objetivos, modos de lograrlos y fechas aproximadas de logro.

Así funciona en general el proceso de Coaching. Pero lo que determina su eficacia, es la relación que se establece con el Coach. Esta relación ha de basarse en la mutua confianza, la motivación por el cambio, y sobre todo, en el compromiso personal.

## **4. CAPITULO IV: COACHING EMPRESARIAL**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

La aceleración de los cambios en ambientes crecientemente competitivos, ejerce sobre los ejecutivos una fuerte presión para adaptarse y superar las inadecuaciones en forma eficiente y rápida. Cada día son más escasos los espacios y los tiempos para hacer un alto y evaluar como lo están haciendo las organizaciones, el por qué de las fallas o el hacia dónde van como profesionales. Por lo anterior, en el ámbito empresarial actual, cada día es más importante trabajar en la formación de los recursos humanos si se pretende alcanzar el éxito. Ya no basta con poseer un capital de trabajo o los recursos financieros necesarios para dominar un mercado o mantener un liderazgo dentro de él, se necesita adquirir y desarrollar nuevos talentos que respondan a los intereses de la organización empresarial y demuestren por qué son considerados como el activo más importante que posee esa empresa.

Existen numerosas técnicas de formación y capacitación, que van dirigidas tanto al ejecutivo o directivo empresarial, como a cualquiera de las personas que integran el colectivo

laboral. Entre las técnicas usadas por los directivos para su formación se encuentra el Coaching ejecutivo, como se le conoce en el ámbito empresarial, la cual es una de las tantas herramientas nuevas en la administración de personal y sus antecedentes lo podemos encontrar por el año 1994, cuando Ken Blanchard presenta sus teorías basadas en el trabajo de uno de los más talentosos Coach que ha existido Don Shula, quien era entrenador de un equipo de fútbol americano de estados Unidos, el cual llevó a su equipo a ser campeón de la liga. Es así por lo tanto, que hemos elegido este tipo de Coaching para internalizarnos en el proceso que cada una de las empresas de la Octava Región han aplicado y como Ingenieros Comerciales nos interesa.

#### 4.2. EN QUÉ CONSISTE

Es un proceso de acompañamiento sustentado en una relación de diálogo entre el Coach (guía del proceso) y el Coachee (quien recibe el apoyo), a través del cual se detecta el origen de quiebres o problemas que alteran comportamientos o desempeños en la organización, proceso que abre nuevas posibilidades de solución<sup>17</sup>.

El Coaching aborda a la persona en el contexto de la empresa, de ahí que no constituya una terapia en sí, la que por definición se centra en aspectos de la vida privada. Tampoco es formación ni consultaría: eso ocurre por cuenta de los instructores, que transmiten conocimientos, y de los consultores, que abordan la solución experta de problemas.

El contrato de Coaching hace al propio Coachee responsable de modificar actitudes y comportamientos según los objetivos buscados, y al Coach, un acompañante, testigo y motivador del proceso. Frente a casos más complejos, el experto – previo acuerdo con su

---

<sup>17</sup> Véase <http://www.Sofofa.cl>

Coachee – podría derivarlo a una terapia o programa de consultoría, fuera del ámbito del Coaching.

El Coach atiende las necesidades de un individuo dentro de una empresa o de una organización, y que abarca áreas como la mejora del rendimiento, el desarrollo del liderazgo, la planificación estratégica, etc.

#### 4.3. CÓMO SE DESARROLLA

El corazón del proceso es el diálogo abierto entre el Coach y el Coachee. El Coaching sustenta su efectividad y resultados en el ambiente creado y en la calidad de la conversación. A través de esta relación basada en preguntas, sugerencias, respuestas y contrapreguntas entre ambos, el entrenador induce una apertura de la persona hacia la identificación y toma de conciencia de sus quiebres y problemas en la empresa para, desde allí, poder abordarlos.

Por eso el Coach debe ser un profesional con experiencia, capacidad empática e intuición, y el coachee debe estar receptivo y proclive a mirarse a través de los que le despliega su entrenador, en el marco de la confianza explícita.

Un buen coaching puede conducir al “aprendizaje de segundo orden” donde, con las acciones que elige y los resultados que obtiene, el Coachee puede convertirse en observador competente de sí mismo. “Adquirir esa capacidad es un gran plus: la auto-observación le

permite ver, desde una posición desapasionada, cómo sus conductas provocan cierto tipo de reacciones o resultados”. Como efecto colateral, puede aprender a ser un Coach al interior de las organizaciones, convirtiéndose en un facilitador para otros.

#### 4.3.1. El Coaching empresarial puede ser grupal o individual

Como herramienta propiamente tal surgió de la necesidad de los ejecutivos de tener un interlocutor válido para exponer sus debilidades o inquietudes, en un ambiente protegido y sin los riesgos de la competencia propia del ambiente laboral o de exponer puntos débiles e intimidades frente a superiores, pares o colaboradores.

Eso explica que, aunque no en exclusiva, los programas de Coaching sean en su mayoría individuales. Pero la herramienta se caracteriza por su flexibilidad y admite, por ejemplo, la posibilidad de invitar a participar en una jornada del programa al equipo de trabajo del Coachee. Eso, si el Coach lo estima conveniente y su coachee está de acuerdo.

#### 4.3.2. A largo o corto plazo

En cuanto a los plazos, un proceso puede durar desde una sesión hasta largos meses. Es necesario enfatizar que el Coaching empresarial es una relación que empieza y termina en el espacio y tiempo psicológico del entorno organizacional y que, aunque roza otros ámbitos, su centro y razón de ser es la superación de quiebres intraempresa.

#### 4.3.3. Coaching en la Organización se avanza por etapas.

El Coaching comienza por algo obvio pero no siempre evidente: reconocer y focalizar el quiebre o problema, vinculando el contexto organizacional y características personales del Coachee. Esta contextualización es básica y debe considerar:

- 1.- Las características de la organización.
- 2.- Las políticas organizacionales y de recursos humanos.
- 3.- Las expectativas de las jefaturas u otros respecto del Coaching y del Coachee.

Una vez identificada la dificultad a trabajar, ambos acuerdan objetivos a cumplir, mediante un contrato que establece compromisos de acción, acuerdos mutuos y tareas a ejercitar y cuyos resultados se reportaran sesión a sesión. Mediante la práctica el Coachee se irá haciendo competente en disolver sus falencias y, al final del proceso, ser capaz de asumir nuevos desafíos a través de la autoevaluación continua, incorporando nuevas actitudes y conductas a su vida. Finalmente, tras la evaluación, ambos comprometen un seguimiento a realizarse meses después de la última sesión.

#### 4.3.4. Qué técnicas emplea el proceso

El proceso puede incorporar diferentes técnicas para inducir y acompañar la evolución del Coachee, tales como juegos de roles, modelamiento, aprendizaje por imitación, dramatización, imaginación, y sensibilización por aproximaciones sucesivas al foco de un problema, entre otros recursos. El entrenador combinara la más adecuada dependiendo las características de las personas y su circunstancia.

#### 4.3.5. En qué situaciones es aconsejable hacer un proceso de Coaching Empresarial

- 1.- Cuando una persona o grupo intenta desarrollarse y madurar.
- 2.- Cuando surge un problema o quiebre (acceso bloqueado a una meta) en la Empresa.

3.- Cuando una persona tiene una oportunidad y desea aprovecharla.

4.- Cuando una persona o grupo necesita ayuda en relación con la misión, las metas, la conducción (de otros), su desempeño (retroalimentación) reconocimiento y recompensas.

En relación al punto numero cuatro, un claro indicador es la existencia de problemas o situaciones de carecer crónico: mala relación con los pares, colaboradores y subordinados; dificultad para alcanzar las metas, pese a tener la capacidad; problemas de rendimiento y fallas reiteradas; necesidad de orientar la carrera; problemas de autoestima o inseguridad; conflictos de y con el liderazgo ( como el temor frente a la toma de decisiones); falta de manejo para afrontar y resolver conflictos y fobias (como la de hablar en público), entre otros.

En suma, todas aquellas alteraciones relacionadas a las llamadas “habilidades relacionales”, que terminan influyendo en el empleo eficaz de las habilidades técnicas y, por ende, en los resultados finales de la organización.

#### 4.4. PARA QUIÉNES Y PARA QUÉ TIPO DE EMPRESAS SE UTILIZA EL COACHING EMPRESARIAL

Es efectivo en empresas en expansión; organizaciones que enfrentan procesos de asociación y fusiones, donde los quiebres suelen ser importantes y recurrentes; en situaciones de cambios de conducción e integración vertical u horizontal. De preferencia lo utilizan empresas grandes y medianas, flexibles, abiertas al cambio, dispuestas a acoger lo que resulte del proceso. En el caso de una empresa pequeña el Coaching es posible sólo si su dueño o líder presenta esas características. En estos casos se sugiere incorporar no sólo a ejecutivos, sino también a mandos medios ya que ellos tienen un gran impacto en los resultados y en el funcionamiento operacional, ya que, cuando falla el nivel intermedio falla también la base.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

17 Sofofa.cl [en línea]

<http://www.capacitacionsofofa.cl/revista43/RRHH1.htm>

[consulta :20 abril 2006]

## **5. CAPITULO V: GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DEL COACHING**

### **5.1. DEFINICIÓN DE CAMBIO**

Cambio es lo más sobresaliente del mundo de hoy en día y no se le está enfrentando adecuadamente: cambio en el tamaño y movimiento de la población; cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad en los empleos; relaciones en constante cambio entre estudiantes y profesores, entre trabajadores y patrones y entre generaciones. Además de cambios violentos en las ciudades menos grandes y más grandes; entre éstas y la nación y, por supuesto, cambio

en las relaciones entre los imperios que están decayendo y los que están surgiendo<sup>18</sup>. Según lo anterior, se puede decir de forma resumida que cambio es el nuevo estado de las cosas, diferente al estado antiguo de éstas.

Se sabe que existen diferencias sin tener que estar relacionadas con el tiempo. A estas diferencias se les denomina *diferencias estáticas*, y tienen que ver con una medición instantánea de un objeto con respecto a otros. El *cambio*, por otro lado, se puede definir como una diferencia dinámica que ocurre a medida que pasa el tiempo.

El concepto de cambio es aún más evasivo que el del tiempo. No está definido, graduado en incrementos iguales, no es divisible medido en forma uniforme, intercambiable ni manejable.

El fenómeno del cambio es demasiado dinámico, indeterminado y, de hecho, vivo para ser representado como una función escalonada. Si éste fuera el caso, se podría simplemente predecir o adivinar lo que sería cada conjunto de condiciones nuevas una vez que estuvieran en su lugar. Se podría ajustar las perspectivas administrativas, realinear los escenarios gerenciales para luego administrar una vez que el cambio hubiera terminado de realizarse.

El problema con ese tipo de enfoque es que el cambio nunca termina de llevarse a cabo.

La distinción entre cambio como verbo en lugar de sustantivo, como una fuerza impactante en lugar de un impacto, una serie penetrante de diferencias dinámicas en lugar de un conjunto concreto de diferencias separadas en el tiempo, es crucial para el análisis del cambio. Como se ve aquí, el cambio es un flujo de diferencias, nunca completamente predecibles, nunca lineales y nunca en reposo”.

---

<sup>18</sup> Según Oyarzún A., 1998. Cambio organizacional :una aplicación a la provincia de Concepción. Memoria de Ingeniería Comercial. Concepción, Universidad del Bío Bío, Facultad de Ciencias Empresariales.

## 5.2. CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Anteriormente se describió el concepto de cambio en términos generales, para definir el cambio organizacional se debe definir en primer lugar el concepto de organización.

Según la literatura organización se describe como una mezcla compleja de componentes, cada uno de los cuales es una fuente de información que influye en el comportamiento de las personas en el trabajo. Esta información circula continuamente a través del sistema influyendo en cada individuo y da lugar a un comportamiento que determina tanto el rendimiento como el desarrollo personal. Incrustado en la organización se encuentra el sistema de individuos que la conforman en su totalidad. Es importante separarlos porque, el cambio organizacional se dará sólo cuando sus miembros hayan cambiado su forma de trabajar.

Algunos expertos han señalado que se deberá pensar en el cambio organizacional como en el equilibrio de un sistema compuesto de cinco variables interactuantes dentro de la organización: las personas, las tareas, la tecnología, la estructura y la estrategia. Un cambio en cualquiera de las variables tiene repercusiones sobre una o más de las otras. Por lo tanto este punto de vista es episódico, ya que en el fondo trata al cambio organizacional como un esfuerzo para mantener el equilibrio.

## 5.3. CAMBIO PLANEADO.

El cambio planeado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización, y de la forma de cambiarla. El conocimiento válido se deriva de las ciencias del comportamiento como la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración.

El cambio planeado es a su vez un proceso complicado y largo. El tiempo requerido varía con la naturaleza del cambio propuesto, el tamaño de la organización y el clima del grupo objetivo. En forma típica, el cambio ocurre con más lentitud a medida que los grupos son más grandes y hay más resistencia de parte de sus miembros para ocuparse de áreas amenazantes. Los grupos más pequeños y más abiertos a las nuevas ideas pueden cambiar muy prontamente. El tiempo requerido sólo se puede saber después de un diagnóstico completo de la situación y de un estudio cuidadoso de la mejor estrategia para obtener los resultados deseados.

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran.

#### 5.4. TIPOS DE CAMBIO SEGÚN EL GRADO DE PLANIFICACIÓN.

**A. Accidental:** un cambio es accidental cuando no existe una planificación para el cambio, es decir, el cambio se presenta en forma abrupta. Bajo este criterio el cambio puede ser evolutivo o revolucionario y las reacciones al mismo pueden ser pasivas o de resistencias.

- *Evolutivo*: es cuando el cambio de una acción a otra que lo reemplaza es menor, y dentro de los parámetros de status quo, las expectativas y el orden. El cambio evolutivo raras veces viola las expectativas de aquellos que están implicados o afectados por el cambio. Considera constructivo el supuesto de que si cada problema se trata a medida de que se presenta, se logrará un progreso. Las soluciones que demuestran ser sanas, se repetirán y reforzarán. Aquéllas que demuestran no ser convenientes se abandonaran y desaparecerán. En el ámbito de las empresas, el resultado esperado es que sobrevivan aquéllas que han tenido mayor éxito en encontrar soluciones, problema por problema. Los cambios evolutivos se llevan a cabo por partes y de uno en uno, puesto que son ajustes dentro del status quo, no causan ni gran entusiasmo ni profunda resistencia.
- *Revolucionario*: es cuando un cambio de una acción a la acción que la reemplaza contradice o trastorna el status quo del orden. Un cambio revolucionario en contraste con el evolutivo, ocasiona una violación y un rechazo a las viejas expectativas e introduce unas nuevas. Los cambios de carácter revolucionario generalmente son mayores y causan un viraje agudo con relación a las antiguas expectativas. Este tipo de cambio probablemente se lleva a cabo por medio de una acción de poder y autoridad que pueda reprimir efectivamente las resistencias.

**B. No accidental:** el cambio no accidental es un cambio planeado, este cambio surge del desarrollo organizacional. El cambio ha sido diseñado, planeado, ejecutado y orientado por medio de un razonamiento inteligente. Esta clase de cambio es motivado, respaldado y, aún reforzado, por la convicción y compromiso de quienes son afectados por el mismo, ya que ellos obtienen notables beneficios si el resultado tiene éxito. Los dirigentes diseñan

modelos explícitos de los que debe ser en contraste con lo que existe. Aquéllos cuyas acciones se verán afectadas por el desarrollo organizacional, estudian, evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar alteraciones al mismo, basados en su propia comprensión y discernimiento. Así, factores adicionales como el comportamiento humano y la experiencia, factores que están ausentes en las técnicas evolutivas y revolucionarias, afectan las dinámicas del cambio. Entre los más importantes están las tensiones intelectuales y emocionales que se crean en todos los responsables de la planeación y ejecución. Estas tensiones estimulan el cambio. Se sustentan en el entendimiento, la comprensión, el compromiso y la convicción con respecto a la validez apropiada del cambio de lo que existe a lo que debe existir. Los cambios resultantes obtienen apoyo en lugar de resentimiento.

## 5.5. EL COACHING Y EL CAMBIO

La economía global y la competencia han "cambiado el juego". Hoy las Organizaciones no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las Empresas que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como en una competencia internacional. El Coaching es una herramienta que ayuda a las personas a crecer profesionalmente de cara a lograr su satisfacción y la de la organización. Es un espacio conversacional planificado, individuo-individuo y confidencial, donde se facilitan nuevas lecturas y percepciones, se propicia la transformación permanente y se genera sabiduría.

Hoy el coaching es el único enfoque válido de trabajo para conseguir mejoras sustanciales y cambios que perduren en el directivo, combinándolo si se desea con formación basada en el "aprender haciendo".

¿Pero es posible generar cambios duraderos en directivos separando lo profesional de lo personal? ¿Dónde está la frontera?. Para generar cambios, es preciso entrar en hábitos, que están basados en creencias y valores. Si no se entra aquí, ¿Qué cambios se van a generar?

El trabajo de Coaching con ejecutivos está muy relacionado con la estrategia y con el cambio de las organizaciones. No porque los profesionales del Coaching tengan forzosamente que ser expertos en estrategia; sino porque el diseño y la ejecución de la estrategia son las tareas principales de los directivos. Con respecto a la relación de cambio con la estrategia se puede decir que son casi inseparables.

Como se menciona no es necesario que el Coach sea un experto en estrategia, en lo que tiene que ser experto es en acompañar al directivo en el auto-descubrimiento de los factores, condicionantes, revisión de experiencias, traumáticas o no, historia personal, etc. que influyen las capacidades cognitivas y perceptivas, porque el objetivo desde el punto de vista estratégico consiste en que el trabajo de Coaching le permita ensanchar y ampliar esas capacidades. Así, el mismo ejecutivo, sin la ayuda de nadie, dispondrá de más herramientas para no tener que depender de asesores externos.

Todo el coaching consiste en eso, en lograr que el directivo pueda ser el diseñador y el arquitecto de su propio destino y del de la empresa. Ningún asesor externo podrá sustituirle en la planificación estratégica. Habrá dejado de ser dependiente.

Aplicar un proceso de coaching en un momento de cambio organizacional consistirá en hacer que los miembros de la organización adopten los cambios y se enfoquen en la consecución de los objetivos establecidos por los mandos superiores. Esto requerirá un cambio de comportamiento. Pero el verdadero cambio cultural sólo se producirá si las personas de todos los niveles de la organización apoyan los criterios y los objetivos estratégicos marcados.

En Coaching, la mejor forma de alinear los intereses de la organización con los objetivos y expectativas de rendimiento individuales es crear un perfil de liderazgo -creando líderes o potenciando el liderazgo dentro de la empresa- sobre la base de un proceso de retroalimentación en torno al rendimiento del perfil deseado.

Además de proporcionar retroalimentación, muchos programas de Coaching para el liderazgo -como parte de proyectos de cambio organizacional- abordan la identificación de áreas de mejora y la aplicación de una capacitación específica. Para ello, el desarrollo de una

relación continua de Coaching en la organización, en forma de programas de desarrollo continuado, facilitará que este proceso de cambio se lleve a cabo con excelentes resultados.

A lo largo del proceso, el Coach da respuesta a las preguntas que surgen invariablemente, proporciona información adicional, sugiere puntos de vista alternativos y ayuda a mantener el enfoque dentro del plan de acción diseñado para el desarrollo.

## 5.6. AGENTES DE CAMBIO Y COACH

En la literatura sobre Administración los Agentes de Cambio tienen características similares a los Coachs, son personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio. Estos agentes de cambio pueden ser administradores o no administradores, de la empresa o consultores externos.

Se puede distinguir entre agente interno y externo:

- *Agente Interno:* se trata de un empleado de la empresa que deberá poseer un alto grado de experiencia que le permita también un alto grado de adaptación al grupo, con capacidad de integrador. Los especialistas internos, en especial aquéllos que han pasado muchos años con la organización, a menudo son más cautelosos porque temen ofender a amigos y socios de largo tiempo.
- *Agente Externo:* para reforzar más el cambio, los administradores superiores están acudiendo cada vez más a los consultores externos temporales con conocimientos especializados en teoría y métodos del cambio. El empleo de consultores externos como agentes de cambio puede ofrecer un punto de vista distinto de los que están dentro de la empresa. Por otra parte, están en desventaja en el sentido de que frecuentemente tienen un conocimiento inadecuado de la historia, cultura,

procedimientos de operación y personal de la organización. Los consultores externos también están más dispuestos a iniciar cambios de segundo nivel, que pueden ser un beneficio o una desventaja, porque no tienen que vivir con sus consecuencias. Aunque los consultores externos son extraños al sistema cliente, en las primeras fases de realización de cualquier programa de desarrollo organizacional se les considera indispensables.

### 5.7. LAS PERSONAS: UN FACTOR IMPORTANTE EN EL PROCESO DE CAMBIO A TRAVÉS DEL COACHING

En este proceso de cambio juega un papel fundamental las personas ya que ellas son las conductoras y ejecutoras del proceso sin ellas sería imposible, esto obliga y condiciona a ver a las personas en la organización desde el punto de vista productivo, es decir, es necesaria la implicación y motivación de las personas en el trabajo, para producir más y más, inventándose numerosos sistemas de incentivos para ayudar a tal fin, hay que lograr en las personas creatividad, compromiso, iniciativa, comunicación que constituyen algunas de las exigencias de este nuevo entorno, que está cambiando rápidamente la manera de vivir y de establecer relaciones, en definitiva, son algunos de los requisitos y nuevos retos, que deben asumir las personas en este nuevo entorno social. Si se considera, que una organización es un conjunto de personas comprometidas a un fin común, indudablemente, éstas personas deben cambiar y este cambio, no es una cuestión de aptitud, sino más bien de actitud, por eso es que las personas de una organización deben cambiar, para que así cambie la misma. Lo realmente difícil, es que se debe adaptar y cambiar la manera de pensar, el cómo enfocar los problemas, y sobretodo, la manera de relacionarse y comunicarse, todo esto va ligado a lo que puede aportar el Coaching en este sentido a la Organización, lo cual va a ser fundamental para lograr los cambios deseados.

## 5.8. EL COACHING DISMINUYE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Hablar de cambio, significa también hablar de resistencia al cambio. Aunque más que resistencia, la mayoría de las personas, tienen predisposición. Lo que generalmente ocurre, es que se tiene resistencia a la incertidumbre interna y externa. Muchas veces, las personas se ven envueltas en este dilema. Para que la organización avance hay que adaptarse pero también esto genera, temores de pérdida de status, estabilidad, tranquilidad y sobretodo, la dificultad mental de interpretar todos estos nuevos cambios. No cabe duda, que las maneras de enfocar este dilema, intentan beneficiar a la organización, adaptándola a este nuevo futuro, sin crearle aspectos traumáticos que la puedan perjudicar. Para así, no crear inestabilidad en la organización se aprecia que están fundamentados básicamente en seis posibles supuestos:

Las personas se ponen más o menos nerviosas, cuando sufren alguna consecuencia respecto a:

- Tienen una gran necesidad de sentirse seguros, de tener una cierta estabilidad que le permita poder desarrollar otras aptitudes.
- La singularidad, es otra necesidad fundamental. A todos les gusta en cierta manera sentirse importantes, ser reconocidos.
- Les gusta muchísimo desarrollar su propio crecimiento como personas y profesionales.
- Se asustan enormemente al sentirse solos. Tienen una necesidad natural de compartir, de interaccionar con los demás y que además se les reconozca.
- El aburrimiento les disgusta, en mayor o menor grado. A todos les gusta la variedad, la sorpresa y el reto.

- Finalmente, si algo le entristece es ver que lo que hace no contribuye a nada. Tienen las personas una fuerte necesidad emocional, de ver que aquello que hacen en el trabajo, contribuye al bien de la organización.

Cualquier iniciativa de cambio que se pretenda llevar a término, sin antes haber valorado estas seis necesidades emocionales, provocará problemas de adaptación de las personas a esa nueva situación. En definitiva, las personas tendrán lo que se llama resistencia al cambio.

Eliyahu Goldratt, habla de 5 comportamientos de resistencia al cambio:

- Ante una nueva situación, las personas tienen una fuerte deformación de ver que el problema siempre es de otro departamento, persona, etc.
- Cuando se les demuestra que el problema depende de su área de responsabilidad, el paso siguiente es argumentar que no existe solución.
- Demostrado que si hay solución, el tercer paso de resistencia, es decir que no existen medios para resolverlo.
- El cuarto paso, es ver las partes negativas. Es decir, exponer todos los nuevos problemas que puede generar la nueva solución. Son los "Si pero".
- Finalmente, convencidos de que afecta a todos, que existe solución, que se disponen de medios y que los puntos negativos serán tratados adecuadamente, sólo queda dudar del prójimo. Es aquella fase en la cual se desconfía del trabajo que deben hacer los demás.

Es importante reconocer también las diferentes causas de la resistencia, las que se pueden agrupar en tres niveles:

- 1.- Resistencias ligadas a la personalidad: hábitos, miedo a lo desconocido, preferencia por la estabilidad, percepción selectiva, satisfacción de necesidades, identificación con la situación actual y protección de privilegios.
- 2.- Resistencias ligadas al sistema social: conformidad con las normas, coherencia de un sistema, intereses y derechos adquiridos en el sistema, carácter sagrado de ciertas cosas, rechazo a lo extraño.
- 3.- Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio, el tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio, así como la credibilidad del agente de cambio.

En suma, los elementos anteriores permiten señalar que en tanto el ser humano es el factor fundamental de la organización, sus emociones, particularmente sus resistencias al cambio, se reflejarán y terminarán dando características específicas a ésta.

Lo que más influye en los trabajadores, para que se resistan al cambio dentro de una empresa, se debe al poco conocimiento que ellos tienen frente a lo que implica el 'cambio'. Todo esto se produce a la falta de comunicación sincera entre la gerencia y los empleados.

El Coaching trata de eliminar o disminuir la resistencia al cambio a través de las técnicas ya mencionadas, donde el Coach hace partícipe al trabajador de su propio cambio, integrándolo al proceso de cambio en sí, es decir, él producirá su propio cambio y por ende el cambio positivo que necesita la empresa para mejorar el rendimiento y los resultados.

## 5.9. NATURALEZA DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

Cuando un gerente general está en este dilema, es cuando debe acudir a un proceso de Coaching para entender que los cambios deben hacerse de una vez por todas para dejar el camino despejado a una nueva etapa de desarrollo de su empresa y no alterar de forma brusca la cultura.

El modelo organizacional que rigió en la empresa chilena por años fue el de la hacienda. Colonial y paternalista, el patrón ofrecía al trabajador protección a cambio de lealtad. Pero hoy la cultura en la empresa ya no es la misma, aunque el costo no ha sido menor: en vez de adaptarlo a lo que somos, en Chile se ha intentado aplicar el modelo occidental sin alteraciones y, en cambio, modificar la cultura y el Coaching es una excelente herramienta para lograr una transformación exitosa.

La cultura organizacional chilena está cambiando. Esta afirmación no tiene nada de sorprendente si se piensa que las organizaciones son sistemas dinámicos que permanentemente varían, dejándose afectar por su entorno y provocando también

modificaciones en éste. Sin embargo, el cambio no es algo que resulte sencillo para quienes desean implementarlo. Los sistemas organizacionales tienen sus propias reglas de transformación y procesan los estímulos de acuerdo con ellas. Esto, que en teoría de sistemas se denomina determinación estructural, implica que cualquier insinuación proveniente del exterior será procesada por el sistema y conducirá un cambio acorde con las posibilidades definidas por el mismo sistema, las que sólo ocasionalmente coincidirán con las intenciones del impulsor del cambio.

#### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

18 Oyarzún A., 1998. “Cambio Organizacional: una aplicación a la provincia de Concepción”. Memoria de Ingeniería Comercial. Concepción, Universidad del Bío Bío, Facultad de Ciencias Empresariales.

### **III.- PARTE: TRABAJO DE CAMPO “COACHING EN LA REALIDAD EMPRESARIAL DE LA OCTAVA REGION”**

#### **1. CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO**

##### **1.1. INTRODUCCIÓN**

El objetivo del presente capítulo es desarrollar, en forma detallada, los pasos metodológicos seguidos en cada una de las etapas de la investigación llevada a cabo. Estos pasos forman el diseño metodológico de un estudio, entendiendo por tal, "El conjunto formado por la diversas tácticas de acción y los procedimientos específicos que son utilizados para conseguir los objetivos propuestos en la definición inicial del estudio"<sup>19</sup>.

En otras palabras, el diseño de la metodología de una investigación es el producto de un conjunto de decisiones entre diferentes opciones posibles, con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación.

---

<sup>19</sup> Según Gomez, Carolina; Leighton Catalina: "Incidencia del trabajo Social en la Productividad de la Empresa". Editorial Norma. Santiago, 1994. Primera Edición.

Ahora bien, en este estudio se tomaron y fundamentaron decisiones sobre los siguientes puntos:

- 1.- Elección del diseño básico
- 2.- Determinación del método a aplicar

## 1.2. DIFICULTADES EN EL ESTUDIO DEL COACHING

El estudio del Coaching, en general; y del empresariado de la octava región en particular, reviste de singular dificultad, por cuanto requiere considerar una gran gama de aspectos no concientes, producto de la transparencia propia del Coaching. Por tal razón se debe tratar de infiltrar lo mejor posible las organizaciones, como una forma de disminuir los aspectos propios de la miopía subjetiva, para luego contrastar los aspectos objetivos y subjetivos que la ciencia empírica facilita en este tipo de estudio, ya que al ser una investigación donde el instrumento utilizado es la entrevista, se tiende a caer en opiniones más que en lo que está ocurriendo realmente.

Aun más, la dificultad puede provenir de la cantidad de información, que en afán de recopilar datos se crea, y que dificulta el poder vislumbrar el objetivo mismo de la investigación. Unido a lo anterior, se encuentra la disponibilidad de las personas ha entrevistar, la confianza que involucra la entrega de información, y que ésta sea coherente con la situación real de la organización.

Sin embargo una de las dificultades mayores a la hora de abordar el tema y realizar el análisis de campo es la falta de empresas que han utilizado esta herramienta debido a que es relativamente nueva en el mundo de la administración.

### 1.3. ELECCIÓN DEL DISEÑO BÁSICO

El diseño básico del estudio dice relación con la determinación de las características generales del estudio, las cuales debieron determinarse en los siguientes niveles:

1.1-Diseño de Investigación

1.2-Nivel de conocimiento que se desea alcanzar

1.3-Período de Tiempo que se espera cubrir<sup>20</sup>

#### 1.3.1. Diseño de Investigación

---

<sup>20</sup> Según Briones, Guillermo: "Método y Técnicas Avanzadas de Investigación aplicadas a la Educación y a la Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Segunda Edición. México. 1990.

Dado que el objetivo del estudio está relacionado a una situación específica, dentro un ambiente determinado (empresa) y apunta a captar la opinión de Gerentes de Recursos Humanos, sobre el proceso de Coaching integrado a la Organización, no es posible usar un diseño de investigación experimental, debido a la imposibilidad de manipular las variables del problema de investigación.

Un diseño experimental implica la conformación de dos poblaciones, una de las cuales recibe el estímulo (Coaching aplicado a la Empresa), siendo por tanto, el grupo experimental, mientras que la otra, no es sometida a ese tratamiento, actuando como grupo control. Se trata, en fin, de "dos situaciones contrastantes controladas... el control implica establecer un contraste digno entre dos situaciones, de modo que sólo el factor que se examina permanezca independiente y (sólo a él) se le permita variar<sup>21</sup>".

Si bien, la utilización del diseño experimental sería el óptimo, éste no es posible llevar a cabo, debido a la imposibilidad de manejar las variables, así como también por la ausencia de recursos, limitante de tiempo y la imposibilidad de poder acceder a una población en la cual se pueda determinar a un grupo control y a otro experimental. Por este motivo, la presente investigación tendría un carácter no-experimental.

### 1.3.2. Nivel de conocimiento que se desea alcanzar

El nivel de conocimiento que se desea alcanzar, se encuentra determinado por las exigencias que se plantean en los objetivos.

De esta manera, debido al escaso material que existe referente a Coaching, el presente estudio posee un carácter exploratorio.

---

<sup>21</sup>Según Briones, et.al

Exploratorio, ya que pretende obtener una primera aproximación general al tema de las nuevas formas emergentes de herramientas de Recursos Humanos en la empresa moderna, en este caso la herramienta del Coaching.

El estudio se planteó "En la perspectiva de describir las principales modalidades de formación, estructuración o cambio de un fenómeno o situación determinada"<sup>22</sup>, por lo que este estudio se definió como descriptivo. Descriptivo, ya que se propone conocer y describir, el posible impacto del Coaching en las Empresas que lo están utilizando y de aquellos consultores externos que lo utilizan como medio de trabajo, a partir de las opiniones de Gerentes de Recursos Humanos y consultores relacionados con dicha modalidad empresarial.

### 1.3.3. Período de tiempo que se espera cubrir

Es imprescindible determinar, por otro lado, el período de tiempo que se pretende abarcar al realizar una descripción de un fenómeno social. Esto trae como consecuencia, el hecho que al diseñar un estudio se deba definir si éste será de carácter longitudinal o seccional. Es decir, se debe definir si el fenómeno que se pretende analizar será estudiado en forma longitudinal en el tiempo, para así establecer sus posibles variaciones o si será analizado a partir de un corte seccional, que busca generar una imagen fotográfica lo más definida posible.

Los estudios seccionales presentan la ventaja de facilitar la descripción de los fenómenos y sus relaciones internas, ya que al fijar la imagen en un momento histórico concreto, es posible hacer una interpretación más amplia de las relaciones entre los componentes de una situación o fenómeno determinado<sup>23</sup>.

A partir de las anteriores definiciones se optó por realizar un estudio basado en un corte seccional, pues permite conocer y luego describir, la opinión de las unidades de

<sup>22</sup> Según Briones, et.al

<sup>23</sup> Según Gomez y Leighton, et.al

análisis, en un periodo de tiempo determinado, que en este caso fue entre los meses de abril a julio de 2006.

#### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

19 Gomez, Carolina; Leighton Catalina: "Incidencia del trabajo Social en la Productividad de la Empresa". Editorial Norma. Santiago, 1994. Primera Edición.

20 Briones, Guillermo: "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Primera reimpresión . México. 1985.

21 Briones, Guillermo: "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Primera reimpresión . México. 1985.

22 Briones, Guillermo: "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Primera reimpresión . México. 1985.

23 Gomez, Carolina; Leighton Catalina: "Incidencia del trabajo Social en la Productividad de la Empresa". Editorial Norma. Santiago, 1994. Primera Edición.

## **2. CAPITULO II: DETERMINACIÓN DEL MÉTODO A APLICAR**

Tal como se planteó al comienzo del capítulo, existe un gran conjunto de decisiones que deben tomarse con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. La decisión más importante, dice relación con la elección del método a utilizar para llevar a cabo la investigación. Desde esta perspectiva, el método elegido es resultado de dos opciones principales:

- Paradigma al cual se adhiere la investigación
- Diseño básico que guía la investigación

En relación a la primera, este estudio se encuentra inserto en el paradigma analítico, como se mencionó anteriormente, el cual permite llevar a cabo un estudio más profundo de cada una de las partes de la investigación, distinguir las particularidades de cada una de ellas y disminuir al máximo las distorsiones que se presentan, lo cual implica asumir la utilización de una orientación lógico-matemática, es decir, cuantitativa. Todo esto, con el

fin de responder a las preguntas planteadas durante el diseño de la investigación, distinguiendo un conjunto de indicadores que permiten precisar los hallazgos encontrados durante el proceso.

Respecto a lo segundo, el diseño básico de la investigación permitió caracterizarla como no experimental, de carácter exploratorio, descriptivo y de corte seccional.

En base a las definiciones anteriores, se determinó que el diseño que permitiría dar cuenta en forma más eficiente y efectiva el objetivo sería la **encuesta social**.

Tal como lo plantea Briones, “La encuesta social consiste en un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades de un colectivo determinado<sup>24</sup>”. Esta definición cubre un amplio espectro de usos y propósitos de estudio, por lo que se considera que la encuesta social es el método que más claramente permite determinar las áreas específicas de las opiniones de los sujetos. Esto, se fundamenta en que “la versatilidad de la encuesta yace no sólo en la variedad de poblaciones a las cuales puede ser aplicada o en la elección de diseños disponibles, sino también en los muy distintos datos que pueden ser recogidos”<sup>25</sup>

Si bien, puede recogerse una gran gama de información mediante la encuesta, se pueden señalar y distinguir cuatro tipos principales:

- Características demográficas: Edad, sexo, composición familiar, estado civil, etc.
- Características socioeconómicas: Ocupación, ingreso, ambiente de trabajo, etc.
- Conductas y actividades: Participación social, hábitos de lectura, utilización de recursos, etc.

---

<sup>24</sup> Según Briones, et.al

<sup>25</sup> Según Briones, et.al

**-Opiniones y actitudes:** Juicio, motivaciones, predisposiciones respecto de personas, objetos, situaciones o procesos sociales, etc<sup>26</sup>.

De esta manera, la encuesta social fue el diseño que más claramente permite determinar el área específica de las opiniones de los sujetos, sin separarlos del contexto en el cual se desenvuelven. Es así como, al ser objetivo de estudio, el describir las opiniones de los Gerentes de Recursos Humanos y/o Encargados de Capacitación y Desarrollo, respecto al desarrollo del Coaching en las Empresas; la encuesta social permite recoger una amplia gama de tipos de información, siendo uno de ellos, las opiniones de los sujetos.

Al trabajar con la opinión de la personas se presentan limitaciones, ya que conlleva elementos subjetivos desde su origen, al ser asequible sólo mediante el lenguaje, lo que no permite constatar con exactitud la veracidad de su contenido, y generalmente, tampoco permite establecer con rigurosidad las causas que llevaron a la conformación del concepto emitido por esa persona. Es, en este sentido, que al aplicar el diseño de la encuesta social, es imprescindible prever los factores asociados a las variables que se están analizando, es decir, los factores que pueden estar influyendo la opinión de las personas. En virtud de esto, fue necesario hacer un control de las variables moderadoras, como forma de disminuir al máximo el sesgo investigativo. Y es, justamente, a la luz de la discusión conceptual, de los informantes claves y de técnicas de análisis que fue posible realizar este control de variables moderadoras, y por tanto conocer la opinión de las personas de la forma más depurada posible.

Ahora bien, según Guillermo Briones (1985), las principales ventajas que presenta el diseño de la encuesta social son:

---

<sup>26</sup> Según Briones,et.al

1.-Versatilidad: Esto se expresa, en que permite trabajar con problemas que pueden nacer abordados por otros métodos, o bien si lo hacen, lo hacen con un gran costo de tiempo y recursos. En este sentido, se considera que la encuesta social es el diseño más apropiado de ser usado, ya que permite determinar el área específica de las opiniones de los sujetos con un costo relativamente bajo de recursos y tiempo, para el investigador.

2.-Flexibilidad: La encuesta social permite realizar el diseño de las etapas de una investigación en forma coherente, sin implicar esto, que no exista la posibilidad de adaptar cada uno de esos pasos a las características específicas del problema que se planteó. Esto tiene especial importancia para el estudio, ya que al ser el tema de Coaching muy nuevo e incipiente, éste evoluciona en forma rápida, por lo cual continuamente se están produciendo cambios. Para esto, es imprescindible ser flexibles con los pasos de la investigación, como forma de adaptarse a la situación cambiante en la que se encuentra inserto el tema de investigación.

3.-Cobertura: A través del diseño de la encuesta social, se puede acceder a una mayor cantidad de personas, es decir, es posible tener acceso a un universo de estudio más amplio. Si bien, esta es una ventaja del diseño, no lo representa para la investigación, ya que el universo de estudio en sí es pequeño, por lo que aunque se aplique la encuesta social, no será factible acceder a un universo mayor.

Por otro lado, según el mismo autor, este método presenta ciertas desventajas:

1.- Individualista: Al respecto, se reconoce como limitación el hecho de que lo expresado verbalmente, a través de una interrogación artificialmente aislada de las personas involucradas en la presente investigación, es muy diferente de aquello que el individuo opina inserto en su red social. A partir de los datos obtenidos por los

encuestados, no es posible reconstruir teóricamente la totalidad social. Por lo tanto, la caracterización que se haga de ellos no puede equivaler a los atributos propios de grupos sociológicos, es decir se atomiza la realidad. Sin embargo, las caracterizaciones realizadas en base a los datos "pueden apuntar a algunos rasgos estructurales de composición, en situaciones más bien estáticas o a situaciones de acción en las cuales las personas no están directamente constreñidas por el grupo directo de pertenencia<sup>27</sup>"

2.-Estático: El diseño de la encuesta social es estático, ya que se recoge información de un conjunto de personas, en un momento y tiempo determinado. Se dice que corresponde a una fotografía instantánea, de tal forma que la imagen captada corresponde a un tiempo y a un lugar bien determinado. Conviene señalar "que la comparación es válida, siempre que no implique que es un reflejo del fenómeno estudiado, pues para aceptar este juicio debería pasar por alto la primera objeción; la del carácter individualista de la información en oposición a las características de totalidad de la realidad social<sup>28</sup>"

Se considera, por lo tanto, que en la medida que la intención es realizar una descripción lo más nítida posible, esta limitación del diseño representa una ventaja en este caso, por la claridad de la imagen entregada por la encuesta social.

3.-Trabaja con formalidades estadísticas: La siguiente crítica con lleva a que la encuesta al trabajar con formalidades estadísticas, como fuente principal de información, no estaría dando cuenta de las diferencias significativas que presentan los sujetos encuestados. Por ejemplo, en términos de opinión, acerca de un tema determinado, la encuesta no permite distinguir en forma clara, si las diferencias entre las opiniones se deben a diferencias en los niveles de información que tienen los sujetos acerca del tema elegido, o a su real impresión sobre él.

---

<sup>27</sup> Según Briones, et.al

<sup>28</sup> Según Briones, et.al

Como todo diseño de investigación, éste tiene que dar cuenta de la validez interna y externa. En virtud de esto, el diseño tiene más o menos potencia. La validez interna, trata de fundar la relación entre dos variables. Se sabe que hay factores que tienden a invalidar los resultados obtenidos en la investigación. En este sentido, se tienen presentes los siguientes factores:

1.- Factor historia: Los datos fueron recogidos entre los meses de abril y julio de 2006. Durante este período no ocurrieron acontecimientos importantes para la empresa y el Departamento de Recursos Humanos.

2.- Factor regresión estadística: Inadvertidamente se pudo haber tomado sujetos extremos, debido a que la muestra no fue elegida en forma aleatoria, por existir un universo demasiado pequeño, por lo tanto sólo se toma en cuenta aquellas empresas de todo el universo, a excepción de las que no nos recibieron por problemas personales de los encargados en la Administración de Recursos Humanos.

La validez externa de una investigación se refiere a la posibilidad fundada de generalizar resultados, bajo el supuesto de la existencia de la validez interna. Los factores que atentan contra esta validez son:

1.- VARIABLES AMBIENTALES: Factores físicos y sociales: El trabajo de campo fue realizado en el lugar de trabajo de los entrevistados, lo cual permitió que influyeran distintas variables (ruido, iluminación, comodidades, etc). Estas variables no se pudieron controlar, ya que dependían de las condiciones de cada lugar.

2.- VARIABLES CONEXAS A LAS VARIABLES INVESTIGADAS: Las variables extrañas, que no se controlaron, y que pueden haber influido en las variables investigadas son: edad, estado civil,

antigüedad en el lugar de trabajo, simpatía política, año de egreso profesional, institución de egreso, profesión y estudios posteriores a la titulación. Las variables extrañas que se controlaron fueron: nivel educacional y cargo que desempeñan.

3.- VARIABLES DERIVADAS DE LA ACTUACIÓN DEL INVESTIGADOR: Se refiere a la posibilidad que las dos investigadoras se hallan comportado de manera diferente en el momento de aplicar ambos cuestionarios, producto de la personalidad de cada entrevistado.

No obstante, dicha variable fue controlada al ser siempre el mismo investigador quien planteaba las preguntas al entrevistado.

4.- VARIABLES DERIVADAS DE LA PRESENCIA DEL INVESTIGADOR EN EL CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN: La presencia del investigador supone la introducción de un elemento extraño, que puede alterar el comportamiento habitual de los entrevistados. Podría estar influyendo el sexo, la apariencia física y la edad del investigador.

5.- VARIABLES DERIVADAS DE LA FORMA DE ACTUACIÓN Y DE RESPUESTA DE LOS SUJETOS INVESTIGADOS:

a) **Efecto Hawthorne:** Los entrevistados pueden haber sufrido el efecto de deseabilidad social, al intentar dar una buena imagen de ellos mismos. Este sesgo se minimizó con la promesa de anonimato efectuada por el investigador.

b) **Aprensión evaluativa:** Las personas encuestadas pudieron pensar que el investigador tenía la tarea de evaluar y juzgar sus respuestas. Este factor se controló mediante la explicación de que la investigación se realizaba para obtener el título de Ingeniero Comercial, el hecho de que la encuesta fuera anónima, permitió reducir aún más el sesgo.

c) **Novedad:** En el caso de los entrevistados se pudo haber producido el sesgo que contestaran de acuerdo a las tendencias que se encuentran de moda relacionadas con el Coaching. Este sesgo se minimizó con la comprobación de sus respuestas en fuentes externas.

Ahora bien, basándose en Hernández, el diseño total de la encuesta contempló las siguientes etapas:

2.1-Cobertura

2.2-Construcción del instrumento

2.3-Trabajo de campo

2.4-Crítica y procesamiento de los datos

2.5-Análisis e interpretación de los resultados (Hernández y otros, 1991)

## 2.1. COBERTURA

En la presente investigación, las unidades de análisis fueron:

- *Los Gerentes de Recursos Humanos o Encargados de Capacitación y Desarrollo que a través de consultores externos realizaron el proceso de Coaching en la Empresa.*

A su vez, la población quedó constituida por:

Gerentes de Recursos Humanos o Encargados de Capacitación y Desarrollo de empresas de la Octava Región con las siguientes características:

Empresas con fines de lucro, es decir, aquellas cuyo fin es obtener utilidades sobre el capital particular. Se optó por empresas privadas, y no estatales, por cuanto las empresas privadas compiten en el mercado y su objetivo principal es la obtención de utilidades. Dentro de estas Empresas se encuestaron a aquellas que utilizaron Coaching y algunas de aquellas que no lo han utilizado, las cuales fueron escogidas de acuerdo distintos rubro, para así realizar comparaciones. (Ver Anexo N° 4)

- *Consultores externos a la empresa, los cuales aplican Coaching como metodología de trabajo al solicitar la Empresa sus servicios.*

Ahora bien, el diseño muestral comprende tres elementos:

2.1. 1.- Definición del tipo de muestra a utilizar: Dice relación con la identificación de la unidad de análisis de esta investigación.

2.1.2.- Procedimiento elegido para obtener la muestra: Se refiere al procedimiento y definiciones utilizadas para extraer la muestra

2.1.3.- Procedimiento de muestreo: Se detalla la aplicación concreta del diseño muestral.

### 2.1.1. Definición del tipo de muestra

Para llevar a cabo las entrevistas, se seleccionaron muestras no probabilísticas. Es así como, los resultados obtenidos en el estudio no se podrán extrapolar vía inferencia estadística a la población, por cuanto no se cumple con el requisito de que la muestra sea extraída al azar. Al respecto Blalock plantea: "si las probabilidades se desconocen, será imposible servirse legítimamente de la inducción estadística. En efecto, con un muestreo carente de probabilidad, puedo acaso obtener una muestra efectivamente muy representativa, pero no estaré en condiciones de apreciar los riesgos de error implicados<sup>29</sup>"

De esta manera, el principal límite del estudio es que los resultados obtenidos no pueden ser generalizados, ya que el tamaño de las muestras ocupadas para la investigación fue pequeño. Esto debido a que existen pocas experiencias de Coaching en nuestro país, y sobre todo en la Octava región, por lo que se tuvo que limitar las muestras, a un tamaño reducido. Todo esto apunta a que el estudio posea una limitación, en relación a la validez externa, pero debido a que el Coaching no es una herramienta de gran uso, la muestra toma casi la totalidad de las empresas que lo aplican, y esto valida en sí la muestra elegida para esta tesis.

A pesar de las limitaciones antes expuestas, el muestreo de tipo no probabilístico fue considerado el más adecuado, ya que tiene ventajas en la disminución de tiempo, costos y factibilidad en la relación del estudio.

---

<sup>29</sup> Según Blalock, Hubert: "Introducción a la Investigación Social". Editorial Amorro. Buenos Aires, Argentina] 970. Primera Edición.

Ahora bien, la muestra utilizada para esta investigación, fue de tipo accidental, ya que todos los Encargados de Capacitación y Desarrollo del área de Recursos Humanos en las distintas Empresas y Consultores que constituyeron la muestra fueron ubicados a través de referencias entregadas por diferentes personas cercanas a la investigación, debido al limitado número de experiencias en Chile de Coaching. De esta manera, la muestra fue constituida por unidades escogidas en forma no aleatoria.

En la muestra escogida de aquellas empresas en las cuales no se aplican Coaching se optó por elegir distintos rubros y ser analizados con respecto a las empresas que sí utilizan Coaching.

#### 2.1.2. Procedimiento elegido para obtener la muestra

Una vez determinadas las unidades a muestrear, se tomó contacto telefónico con las Empresas que cumplían con los requisitos anteriormente expuestos (que utilizaran Coaching), explicándoles el objetivo de la investigación y solicitándoles una entrevista. De éstos, un total de seis Empresas respondieron positivamente a la petición de colaboración, realizándoles a ellos la aplicación del instrumento.

#### 2.1.3. Procedimiento de muestreo

El procedimiento de muestreo, se realizó a través de la aplicación de una entrevista, realizada a un total de seis Empresas que aplicaron Coaching en la Octava región, este pequeño número de empresas es debido a la dificultad de acceder a dichas personas,

considerando el cargo y las funciones que desempeñan y a la poca aplicación que presenta esta herramienta en estos momentos.

La otra entrevista fue aplicada a cuatro consultores que realizan y aplican Coaching como instrumento o medio de trabajo a aquellas empresas que lo demanden sus servicios.

Y por último se realizó una encuesta a seis empresas que no realizan Coaching, tomando como referencia distintos rubro y así poder sacar conclusiones diversas.

## 2.2. CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO

Existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Sin embargo, el procedimiento general para construirlos es semejante. Ahora bien, antes de desarrollar este procedimiento, es necesario aclarar que, según Hernández (1991), en una investigación hay dos opciones respecto al instrumento de medición:

1) Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular

2) Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello, que es el caso de la presente investigación.

Ahora bien, según Hernández (1991), el procedimiento que se sugiere para construir un instrumento de medición es el siguiente:

- Listar las variables que se pretende medir u observar.
- Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- Definir operacionalmente las variables.

- Construir el instrumento, pensando en cada variable, sus indicadores y las dimensiones precisas para cada indicador.
- Indicar el nivel de medición de cada dimensión y, por ende, el de las variables.
- Indicar la manera de cómo se habrán de codificar los datos.
- Una vez que se indica el nivel de medición de cada variable y que se determina su codificación, se procede a aplicar una prueba piloto del instrumento de medición. .
- Sobre la base de la prueba piloto, el instrumento de medición preliminar se modifica, ajusta y se mejora.

En este estudio en particular, el procedimiento de construcción del instrumento de medición es posible resumirlo en tres etapas principales, las que contienen cada uno de los pasos anteriormente mencionados. Dichas etapas son:

2.2.1 -Definición de conceptos

2.2.2 -Construcción del cuestionario

2.2.3 -Validación del instrumento

### 2.2.1. Definición de conceptos

Respecto a los conceptos a abarcar en la investigación, y que dan cuenta de los objetivos, se optó por dos niveles de presentación; el primero, la definición estrictamente

conceptual, se encuentra detallada en el punto "Marco Teórico". Ahora bien, en la medida que se necesitó realizar la evaluación y medición de dichos conceptos para ser desarrollados en el estudio de campo, fue necesario realizar una definición nominal y operacional de las variables principales:

- I. Opinión de encargados del área de Desarrollo y Capacitación de Empresas de la Octava Región respecto de la aplicación del proceso de Coaching a los supervisores para el posterior impacto en la Organización.
- II. Opinión de consultores externos a la Empresa con respecto al análisis y desarrollo de la herramienta del Coaching como instrumento de trabajo.
- III. Opinión de los encargados de área de Desarrollo Capacitación de Empresas de la Octava región respecto de por qué no utilizan la herramienta de Coaching como instrumento para obtener un impacto positivo en la organización.

Se presenta a continuación, el proceso de definición nominal y operacional de estas variables; proceso que constituyó la fuente de los elementos a utilizar en la construcción del instrumento de medición. En los anexos N°s 1, 2 y 3 se presentan los instrumentos de medición contruidos a partir de esta etapa, y en el desarrollo de las definiciones se presentarán los números que identifican a cada una de las preguntas encerradas entre paréntesis.

### ***I.- APLICACIÓN Y DESARROLLO DEL COACHING, SEGÚN LOS ENCARGADOS DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO***

***Definición nominal:***

Opinión de encargados del área de Desarrollo y Capacitación de Empresas de la Octava Región respecto de la aplicación del proceso de Coaching a los supervisores para el posterior impacto en la Organización.

***Definición operacional:***

Opinión que el Encargado de Capacitación y Desarrollo expresa o dice a través de una entrevista semiestructurada respecto a la aplicación del proceso de Coaching a los supervisores y directivos de la Empresa, en relación a las dimensiones e indicadores que se enuncian:

DIMENSIÓN DE LA VARIABLE	INDICADORES
--------------------------	-------------

<p>* Desarrollo del Coaching en Empresas de la Octava región</p>	<p>a) Conocimiento del Coaching</p> <p>b) Motivos por los cuales se utiliza Coaching</p> <p>c) Cómo se aplica el Coaching en las Empresas de la Octava Región</p> <p>d) Beneficios que la Empresa obtiene del Coaching</p> <p>e) Dificultades al momento de aplicar la herramienta</p> <p>f) Cumplimiento de expectativas a nivel empresarial</p> <p>g) Cambio en la cultura empresarial</p>
--	--

**Dimensión**

**Desarrollo del Coaching en Empresas de la Octava región**

- a) El **conocimiento del Coaching** será medido de acuerdo a una pregunta abierta al entrevistado. Por lo cual se busca determinar cuál es el grado de internalización del Coaching en la empresa y si los encargados de Capacitación y Desarrollo están a la vanguardia de dichas herramientas emergentes en el área de Recurso Humano.  
( Ver Anexo N° 1 , pregunta N°1)
- b) Los **motivos por los cuales la empresa decidió utilizar Coaching** se medirá en base a preguntas abiertas orientadas a establecer si dichas razones son válidas a la hora de

aplicar esta herramienta y de cómo llegaron a determinar que el Coaching era la mejor alternativa posible. ( Ver Anexo N° 1, pregunta N° 2,3 y 4)

- c) La **incorporación del Coaching y cómo se aplica en las empresas de la Octava Región** será medido a través de preguntas abiertas. Con lo anterior se desea determinar cómo se está llevando a cabo el proceso de Coaching y cuáles son las modalidades de aplicación que adopta cada organización.( Ver Anexo N° 1, pregunta N° 5,6 y 9)
- d) Los **beneficios que se obtienen del Coaching para la empresa** estará basado en una pregunta abierta realizada al entrevistado. Con esto se desea buscar la visión del encargado de Capacitación y Desarrollo respecto de si el Coaching aplicado a la empresa produce algún beneficio para la organización. (Ver Anexo N° 1, pregunta N°7)
- e) Las **dificultades al momento de aplicar la herramienta** serán medidas de acuerdo a una pregunta abierta que está centrada en determinar si existe algún obstáculo al aplicar Coaching en la empresa produciendo un impacto negativo en el proceso.  
( Ver Anexo N° 1, pregunta N° 8)
- f) El **cumplimiento de expectativas a nivel empresarial** se medirá a través de una pregunta abierta, con el objetivo de establecer el grado de satisfacción de las expectativas que tuvo el empresario al momento de decidirse a utilizar Coaching como herramienta necesaria para obtener rentabilidad en la empresa.  
( Ver Anexo N° 1, pregunta N° 4 y 10)
- g) El **cambio en la cultura empresarial** será medida de acuerdo a una pregunta abierta y ésta se hará con el fin de determinar la posible influencia del Coaching en el cambio

cultural de la organización. ( Ver Anexo N° 1, pregunta N° 10)

**II.- ANÁLISIS Y UTILIZACIÓN DEL COACHING COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO, SEGÚN CONSULTORES EXTERNOS A LAS EMPRESAS**

***Definición nominal:***

Opinión de consultores externos a la Empresa con respecto al análisis y desarrollo de la herramienta del Coaching como instrumento de trabajo.

***Definición operacional:***

Opinión que el Consultor externo expresa o dice a través de una entrevista semiestructurada sobre cómo percibe la herramienta de coaching y su utilización en relación al desarrollo de su trabajo en las empresas que solicitan sus servicios. Todo esto respecto a la siguiente dimensión e indicadores que se enuncian:

<b>DIMENSIÓN DE LA VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>
* Utilización del Coaching por consultores en empresas de la Octava Región	a) Conocimiento del Coaching b) Desarrollo y aplicación del Coaching c) Internalización del Coaching en las empresas de la Octava Región d) Beneficios que trae la utilización del Coaching e) Obstáculos al momento de aplicar Coaching

**Dimensión**

Utilización del Coaching por consultores como instrumento de trabajo en empresas de la Octava Región

- a) El **conocimiento del Coaching** por parte de los consultores será medido a través de una pregunta abierta para satisfacer la interrogante de cuánto saben acerca del Coaching en nuestro país. ( Ver Anexo N° 3, pregunta N° 1)
- b) El **desarrollo y aplicación del Coaching** será analizado a través de preguntas abiertas al entrevistado. Con lo anterior se busca determinar cuál es el procedimiento a la hora de aplicar Coaching, en qué tipo de empresas se desarrolla la herramienta y cómo afecta este proceso a la Organización. ( Ver Anexo N° 3, pregunta N° 2, 3 y 4)
- c) La **internalización del Coaching en las empresas de la Octava Región** será medido con preguntas abiertas con el objetivo de determinar el impacto que provoca el Coaching al momento de utilizarlo en la empresa y analizar que grado de aceptación tiene en la organización al darles a conocer el procedimiento. ( Ver Anexo N° 3, pregunta N° 4 y 6)
- d) Los **beneficios de aplicar Coaching como instrumento de trabajo** serán medidos a través de preguntas abiertas, con el propósito de establecer las ventajas que presenta el Coaching, tanto para la empresa como para el consultor externo. ( Ver Anexo N° 3, pregunta N° 5)
- e) Los **obstáculos al momento de aplicar Coaching** serán evaluados en base a preguntas abiertas, orientadas a establecer las dificultades que pueden presentarse al

momento de querer aplicar el proceso en la empresa. ( Ver Anexo N° 3, pregunta N°s 6 y 7)

- f) La **trascendencia del Coaching como herramienta de Recurso Humano** será medida con una pregunta abierta orientada a determinar la importancia del Coaching como instrumento fundamental para trabajar de forma eficaz en la organización. ( Ver Anexo N° 3, pregunta N° 8)

De acuerdo a lo anterior, la formulación y orden de las preguntas están organizadas en una estructura determinada que no debiera modificarse, ya que está prevista la mayor cantidad de situaciones azarosas durante la entrevista. Sin embargo, está considerado un pequeño grado de flexibilidad, debido a la imposibilidad de prever todas las respuestas de los entrevistados a las preguntas abiertas contenidas en el cuestionario.

### ***III.- LA NO UTILIZACIÓN DEL COACHING, SEGÚN ENCARGADOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO***

En cuanto a esta tercera y última variable se analizará de acuerdo a un cuestionario de preguntas cerradas y a continuación se presentan sus indicadores respectivos según el tipo de pregunta:

Ítems a evaluar según el cuestionario:

- a) *Conocimiento de la herramienta de Coaching*
- b) *Necesidad de utilizar la herramienta*
- c) *La importancia que se da el poseer un área de Capacitación y Desarrollo en la empresa*
- d) *Capacidad que posee la empresa para adecuarse a los cambios*

e) *Tipo de administración*

f) *Factores que influyen en la no utilización del Coaching*

(Ver Anexo N° 2)

### 2.2.2. Construcción del cuestionario

Para obtener la base empírica de este estudio, se elaboró un instrumento de recolección de información, que en este caso han sido definidos como entrevista y/o cuestionario.

El cuestionario, es tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos, éste consiste en "...un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir<sup>30</sup>". Básicamente, es posible hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas

En este caso, existen 2 tipos de cuestionarios utilizados, dos de preguntas abiertas y uno de preguntas cerradas. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentaban a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos debían circunscribirse a éstas. Ahora bien, este tipo de preguntas fueron dicotómicas (incluye dos alternativas) y tricotómicas (incluye varias alternativas de respuesta)<sup>31</sup>. (Ver Anexos N°s 1, 2 y 3)

En lo que respecta a las preguntas abiertas, éstas "...son especialmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas, o cuando esta información es insuficiente<sup>32</sup>". De esta manera, este tipo de pregunta se utilizó para indagar y profundizar en la opinión de los sujetos encuestados, sobre el incipiente tema del desarrollo del Coaching en sus Empresas.

---

<sup>30</sup> Según Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.

<sup>31</sup> Según Hernández y otros, et.al

<sup>32</sup> Según Hernández y otros, et.al

En resumen, las preguntas de tipo cerrado, fueron elaboradas a partir de las categorías a priori que el marco teórico sustenta, y de las variables moderadoras consideradas en el estudio para ser evaluadas. Las preguntas abiertas se justifican en la medida que no existe información teórica o empírica que permitiera hacer las categorías y debido a que apuntan a opiniones y percepciones de los entrevistados de manera más profunda.

El cuestionario, principalmente, puede ser aplicado de la siguiente manera: auto administrado, por entrevista personal y por entrevista telefónica. En este estudio, se aplicó a través de una entrevista personal, la cual consiste en "...que un entrevistador aplica el cuestionario a los respondientes (entrevistados). El entrevistador va haciéndole las preguntas al respondiente y va anotando las respuestas.... los entrevistadores no deben sesgar o influir las respuestas<sup>33</sup>".

### 2.2.3. Validación del instrumento

El proceso de validación de los instrumentos de medición constituye un paso fundamental en la realización de una investigación, por cuanto un instrumento que no mida efectivamente lo que se pretende medir, implica un sesgo muy difícil de solucionar, llegando incluso a limitar gravemente la posibilidad de cumplir con los objetivos planteados.

Ahora bien, en este estudio se decidió que, con el fin de asegurar que el instrumento mida lo que efectivamente debe medir se utilizaría la validación de contenido.

---

<sup>33</sup> Según Hernández y otros, et.al

El procedimiento de validación de contenido, también denominado de validez y validación lógica, consiste "...en la determinación del grado de representatividad de los ítems que componen el instrumento, en relación al universo de contenidos que se busca abarcar<sup>34</sup>"

En este caso, se determinó realizar un procedimiento de validación a través del juicio de expertos, un especialista metodológico y uno del ámbito temático, los cuales revisaron las versiones preliminares de los instrumentos, planteando críticas y reformulaciones posibles a las preguntas contenidas en los cuestionarios, así como la duración y el formato de éstos. Una vez determinada una versión del cuestionario, se realizó un pre-test (dos Gerentes de Recursos Humanos de empresas que no realizaron Coaching), el cual permitió conocer el comportamiento de los encuestados a las preguntas y si el formato era el adecuado o no.

### 2.3. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo de este estudio tuvo lugar entre los meses de abril y julio de 2006. Se realizaron entrevistas semiestructuradas las cuales se llevaron a cabo, por los propios investigadores en la Región del Bío Bío.

Por las características del tema escogido, se determinó que era necesario realizar entrevistas en forma directa para aplicar el cuestionario. La entrevista "es una técnica de recolección de información, que utiliza la interacción verbal entre un entrevistador y una persona que responde preguntas hechas por el primero, destinadas a obtener la información exigida por los objetivos específicos de un estudio<sup>35</sup>".

---

<sup>34</sup> Según Hernández y otros, et.al

<sup>35</sup> Según Briones, et.al

La opción de utilizar esta técnica trae consigo ventajas y desventajas.

Las ventajas son:

- Ahorro de personal calificado que aplicara las encuestas.
- Ahorro de financiamiento para la persona que aplicaba el cuestionario.
- Fue posible conocer las reacciones que tuvieron los entrevistados frente a las preguntas.
- En la entrevista, si bien algunas preguntas no fueron respondidas, se pudo determinar cuáles fueron las causas de omisión.

Las desventajas son:

- Las entrevistas requirieron de bastante tiempo de los investigadores, por lo que no se pudo realizar otras actividades que la investigación exigía.
- Al estar presente el entrevistador, se pueden haber producido distorsiones personales o profesionales al realizar la entrevista.

Ahora bien, al utilizar entrevistas existía la posibilidad de ocurrencias de ciertos sesgos. El primero de éstos, se refiere a que la persona que responde el cuestionario debe tener la información requerida para contestar las preguntas, situación que fue controlada en el cuestionario a través de la adecuación del vocabulario, probar el instrumento, con lo cual se les dio a los entrevistados la posibilidad de preguntar sus dudas y manifestar las preguntas que les ocasionaban impactos emocionales por tener una connotación valórica.

De acuerdo a lo anterior, se eliminaron las preguntas con connotación valórica y se pudo comprobar el conocimiento que tenían los entrevistados en relación al tema.

Un segundo sesgo de las entrevistas, dice relación con que la persona debe tener alguna motivación para responder las preguntas solicitadas, en forma veraz. Esto se pudo aminorar, en la entrevista, debido a que se les comunicó que la investigación para ellos no traería ningún costo y que se les facilitarían los resultados obtenidos, como forma de aportar al escaso conocimiento que existe sobre el tema de Coaching.

El tercer sesgo de las entrevistas se refiere a la posibilidad de ocurrencia de desconfianza y conductas desfavorables para los fines perseguidos en la investigación. Esto se mitigó con el lobby, creando un clima agradable y de confianza. Para tal efecto, al aplicar la entrevista, se explicó quién estaba a cargo de la investigación, es decir, la institución que respalda el estudio.

Un cuarto sesgo, alude a la uniformidad de estímulos a los cuales son expuestos los entrevistados. Este sesgo fue superado totalmente, ya que las preguntas se fueron leyendo en forma ordenada, de tal manera de evitar que se contestaran mecánicamente y debido, además, que las preguntas fueron leídas siempre por el mismo individuo no pudiendo afectar el tono de voz y planteadas de la misma forma.

Por último, el encuestado puede no entender la pregunta que se le haga. Como forma de controlar este sesgo, por una parte al probar el instrumento se aminoró la posibilidad de no entendimiento de las preguntas. Por otra parte durante la aplicación del instrumento, mientras el investigador leía el cuestionario observaba si los entrevistados respondían a tiempo la pregunta leída y si la entendían; si se observaba que los encuestados no respondían la pregunta en el tiempo estimado, se leía más lento o se volvía a repetir la pregunta.

Ahora bien, en el caso de esta investigación, el trabajo de campo contempló las siguientes fases:

- a) Contacto telefónico y utilización de correo electrónico con las unidades de análisis
- b) Acuerdo de la fecha y hora a llevar a cabo la entrevista correspondiente
- c) Confirmación telefónica de la cita acordada
- d) Realización de la entrevista misma

En el trabajo de campo se tuvo como limitación el que la aplicación del cuestionario se realizó en momentos y lugares distintos para cada uno de los entrevistados, por lo cual se prevé la existencia de variables externas. Para controlar la variable del ambiente donde se aplicaron los instrumentos, se negoció que dicha aplicación se realizara en un lugar tranquilo y sin interferencias.

#### 2.4. CRÍTICA Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Previo al análisis de la información, se procedió al vaciado de datos, ordenándolos según los objetivos específicos de la investigación.

Basándose en Hernández (1991), la crítica de la información se realizó a través de dos vías:

- a) Consistencia de la globalidad de la entrevista, donde se evaluó la coherencia del discurso general y de las respuestas, en los distintos temas de la entrevista.

b) Consistencia de las respuestas aisladas, donde se revisó la existencia de contradicciones en la formulación de las opiniones de los entrevistados.

De esta manera, siendo esta investigación, de tipo exploratorio, se recogió gran cantidad de información que podía ser útil para responder al objetivo del estudio. Sin embargo, al ser los datos ordenados según los objetivos específicos, hubo información que no satisfacía a ninguno de éstos, por lo que se procedió a prescindir de esta información.

Ahora bien, el procesamiento de la información se realizó en las siguientes etapas:

1) Codificación de las categorías de ítems, preguntas y categorías de contenido. Para esto se procedió a:

- Transcripción textual de las entrevistas
- Crítica y depuración de los datos
- Lectura de las preguntas abiertas y a clasificar la información en categorías de respuestas, utilizando la técnica de análisis de contenido. Técnica de investigación muy útil para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto<sup>36</sup>.

Los criterios que guiaron la elaboración de categorías fueron el ser exhaustivas, exclusivas, objetivas y pertinentes. Las categorías y subcategorías elaboradas fueron exhaustivas, es decir, abarcaban todas las posibles subcategorías de lo que se codificó. A su vez, fueron mutuamente excluyentes, de tal manera que una unidad de análisis pudiera caer en una y sólo una de las subcategorías de cada categoría.

---

<sup>36</sup> Según Hernández y otros, et.al

El análisis de contenido, en esta investigación, se efectuó por medio de la codificación, que es "...el proceso a través del cual las características relevante del contenido de un mensaje, son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso<sup>37</sup>".

De esta manera, para poder codificar fue necesario definir las unidades de análisis. Las unidades de análisis constituyen "...segmentos del contenido de los mensajes, que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías<sup>38</sup>". Berelson, menciona como unidades importantes de análisis: la palabra, el tema, el ítem, el personaje y medidas de espacio-tiempo.

En lo que respecta a la investigación, se utilizó el ítem. El ítem, es la unidad de análisis más utilizada, y puede definirse como la unidad total empleada por los productores del material simbólico. En este caso, lo que se analiza es el material simbólico total, como la respuesta a una pregunta abierta<sup>39</sup>.

2) Elaboración del libro de códigos. Para lo cual se procedió a:

- Identificación de la frecuencia de cada una de las categorías definidas y de las respuestas a las preguntas cerradas
- Elección de las categorías de respuestas que se presentan con mayor frecuencia (patrones generales de respuesta).

3) Realización física de la codificación. Para esto se procedió a:

---

<sup>37</sup> Según Hernández y otros, et.al

<sup>38</sup> Según Hernández y otros, et.al

<sup>39</sup> Según Hernández y otros, et.al

- Clasificación, a partir de los objetivos específicos, de las categorías de respuestas elegidas en nuevas categoría, de acuerdo con un criterio lógico, cuidando que fueran mutuamente excluyentes.
  - Identificación, a partir de estas nuevas categorías, de las frecuencias de respuesta frente a cada una de éstas.
  - Agrupación de las nuevas categorías en subgrupos de información
- Se le dió un nombre o título a cada uno de estos subgrupos de información (patrón general de respuesta).

4) Grabación de los datos en un archivo permanente<sup>40</sup>

## 2.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se procedió al análisis de la información recogida, tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo. En el nivel cuantitativo, se presentan los resultados en tablas de frecuencia univariadas y en gráficos de torta. A su vez, en el nivel cualitativo se realizó un análisis de contenido de la información recogida, lo cual derivó en la construcción de categorías a posteriori que son también presentadas en tablas de frecuencia.

La interpretación consistió en comparar los resultados de la investigación entre sí, a la luz de los objetivos planteados y el marco teórico. Para tal efecto, se discutieron los datos que arrojaron las tablas de frecuencias, en relación a la opinión de encargados del área de Desarrollo y Capacitación de empresas de la Octava Región respecto de la aplicación del proceso de Coaching a los supervisores para el posterior impacto en la Organización y la opinión de consultores externos a la Empresa con respecto al análisis y desarrollo de la herramienta del Coaching como instrumento de trabajo.

---

<sup>40</sup> Según Hernández y otros, et.al

También se analizaron los resultados de los gráficos para determinar la opinión de los encargados de área de Desarrollo Capacitación de Empresas de la Octava región respecto de por qué no utilizan la herramienta de Coaching como instrumento para obtener un impacto positivo en la organización.

#### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

24 Briones, Guillermo: "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Primera reimpresión . México. 1985.

25 Briones, Guillermo: "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Primera reimpresión . México. 1985.

26 Briones, Guillermo: "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Primera reimpresión . México. 1985.

27 Briones, Guillermo: "Método y Técnicas Avanzadas de Investigación aplicadas a la Educación y a la Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Segunda Edición. México. 1990.

- 28 Briones, Guillermo: "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Primera reimpresión . México. 1985.
- 29 Blalock, Hubert:"Introducción a la Investigación Social". Editorial Amorro. Buenos Aires, Argentina. Pág. 552 , 970.Primera Edición.
- 30 Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.
- 31 Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.
- 32 Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.
- 33 Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.
- 34 Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.
- 35 Briones, Guillermo:"Métodos y Técnicas Avanzadas de Investigación aplicadas a la Educación y a las Ciencias Sociales". Módulo 1. CIDE. Santiago, Chile. 1987.

36 Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.

37 Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.

38 Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.

39 Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.

40 Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.

### **3. CAPITULO III: ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

#### **3.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

##### **3.1.1. Introducción**

Los resultados se presentan de acuerdo a los indicadores antes expuestos junto con sus respectivas preguntas, para así analizar los datos obtenidos a través de las entrevistas y cuestionarios aplicados a las distintas entidades. Junto con ello se presentará una caracterización de la muestra.

Ahora bien, los resultados obtenidos de entrevistas con preguntas abiertas están expresados en tablas de frecuencias que no presentan porcentajes, debido al reducido número de casos, anteriormente justificado.

Dichas tablas de frecuencias se presentan en el siguiente orden y están reagrupadas de acuerdo a cada una de las dimensiones:

a) Desarrollo del Coaching en Empresas de la Octava región

- 1) Conocimiento del Coaching
- 2) Motivos por los cuáles se utiliza Coaching
- 3) Cómo se aplica el Coaching en las Empresas de la Octava Región
- 4) Beneficios que la Empresa obtiene del Coaching
- 5) Dificultades al momento de aplicar la herramienta
- 6) Cumplimiento de expectativas a nivel empresarial
- 7) Cambio en la cultura empresarial

b) Utilización del Coaching por consultores en empresas de la Octava Región

- 1) Conocimiento del Coaching
- 2) Desarrollo y aplicación del Coaching
- 3) Internalización del Coaching en las empresas de la Octava Región
- 4) Beneficios que trae la utilización del Coaching
- 5) Obstáculos al momento de aplicar Coaching
- 6) Trascendencia del Coaching

Los resultados conseguidos de las preguntas cerradas se presentarán en gráficos de torta, ya que de esta forma se visualizan mejor las respuestas de este tipo de cuestionarios.

### 3.1.2. Características de la muestra

La muestra quedó constituida por:

#### *Empresas que aplican Coaching en la Octava Región*

- a. CMPC Celulosa S.A. Planta Santa Fe
- b. Cementos Bío Bío SACI
- c. Papeles Norske Skog Bío Bío LTDA.
- d. Aserraderos Arauco S.A.
- e. Forestal Mininco S.A.
- f. Compañía Siderúrgica Huachipato S.A.

(Ver Anexo N° 4)

#### *Empresas de la Octava Región que no aplican Coaching*

- a. Masisa S.A.
- b. Moly Cop Chile S.A.
- c. Falabella SACI
- d. CMPC Celulosa S.A. Planta Laja
- e. MACO Industrial y Comercial S.A.
- f. Muebles CC LTDA.

(Ver Anexo N° 4)

#### *Consultores entrevistados*

- a. Cristián Oyarzún, Psicólogo  
Consultora: Cyspalc
- b. Hernán Pineda, Psicólogo  
Consultora: Hernán Pineda y Compañía LTDA.
- c. Claudio Orellana, Psicólogo  
Director Escuela de Psicología Universidad del Desarrollo
- d. Nicolás Perret, Psicólogo  
Consultora: Cyspalc

### 3.1.3. Presentación de los resultados

#### ***Desarrollo del Coaching en empresas de la Octava Región.***

A continuación se presentarán y analizarán las respuestas de las distintas organizaciones encuestadas, según los objetivos e indicadores antes planteados.

**TABLA N° 1: “CONOCIMIENTO DEL COACHING”**

<b>Qué es para usted el Coaching</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Una herramienta nueva dentro del área de Recursos Humanos	6
Es un arte que deriva del Coaching Ontológico	1
Proceso de aprendizaje que involucra un cambio organizacional	2
Herramienta efectiva para trabajar habilidades de tipo blandas	4

**TABLA N° 2: “MOTIVOS POR LOS CUALES LA EMPRESA DECIDIÓ UTILIZAR COACHING”**

<b>Cómo llegaron a utilizar Coaching</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
A través de una consultora que trabaja con nosotros en otros programas de desarrollo de personas	6
Como búsqueda de nuevas herramientas que	1

se están utilizando en empresas internacionales para generar éxito	
<b>Hace cuánto utilizan Coaching</b>	
Hace un año	4
Hace dos a tres años	2
<b>Para qué están utilizando Coaching</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Como una herramienta de apoyo a la gestión de la empresa	6
Como apoyo a otros programas de capacitación y desarrollo	3
Como programa para eliminar las falencias que se encuentran en las competencias blandas	2
Como una forma de desarrollar a las personas para que sean más eficientes en su trabajo	1
Se produce lo más importante que es el aumento de la rentabilidad, mayor productividad y eficiencia en la empresa, todo esto como consecuencia de la mejor relación que ocurre entre las personas	6

**TABLA N° 3: “INCORPORACIÓN DEL COACHING Y CÓMO SE APLICA EN LAS EMPRESAS DE LA OCTAVA REGIÓN”**

<b>Cómo aplican el Coaching en la empresa</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
A través de reuniones y charlas de los consultores para identificar los posibles Coach dentro de la empresa. Luego de ser identificados éstos trabajan con personas seleccionadas para ser coacheadas. Todo esto bajo la supervisión de un Coach profesional	5

A través de un Coach profesional propio de la empresa encargado de capacitación y desarrollo	1
Se realizan programas de otro tipo como liderazgo, desarrollo de competencias, etc., y el Coaching se utiliza como una herramienta que facilita el apoyo a cada uno de esos programas	3
Primero por departamento y luego a nivel de toda la organización	6
<b>Quiénes son los coacheados</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Gerentes y superintendentes de la empresa	1
Supervisores	6
<b>Por cuánto tiempo van a utilizar Coaching</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
El tiempo que se demore el proceso en cubrir toda la organización	5
Hasta el momento que el Coaching se vuelva obsoleto como herramienta para cubrir las necesidades de la empresa	2
Hasta que se logren los objetivos que se propusieron al inicio del programa	2

**TABLA N° 4: “BENEFICIOS QUE LA EMPRESA OBTIENE DEL COACHING”**

<b>Qué beneficios han obtenido del proceso de Coaching</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
El tema es valioso para los Coach que sí se toman en serio el proceso, abriendo una nueva experiencia y mejorando su capacidad de escucha y comprensión del resto de sus compañeros	1
Mejora el clima y las relaciones interpersonales dentro de la organización	6

Es difícil medir los beneficios, ya que no existe una herramienta eficaz que pueda lograr cuantificar los resultados de las competencias blandas	3
Afecta positivamente a los cambios de cultura que necesita la empresa	4
Desarrolla la creatividad de los trabajadores y además los vuelve más flexibles para adaptarse a los cambios organizacionales	2

**TABLA N° 5: “DIFICULTADES AL MOMENTO DE APLICAR LA HERRAMIENTA”**

<b>Cuáles son las dificultades al momento de aplicar Coaching en la empresa</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Falta de tiempo por parte del Coach y el Coachee	6
La no costumbre cultural en la empresa de que cada trabajador hable acerca de sus quiebres	2
El desconocimiento del Coaching como	6

herramienta por parte de los trabajadores en la organización, es decir, los Coacheados	
La falta de importancia que se da al Coaching, por parte de los Coacheados, priorizando las tareas diarias y dejando de lado el proceso	4
Cultura de rechazo al cambio	6
Credibilidad del modelo	2

**TABLA N° 6: “CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS A NIVEL EMPRESARIAL”**

<b>Para qué están utilizando Coaching</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Como una herramienta para lograr el fin último de la empresa, que es la rentabilidad	6
Para aumentar el desarrollo de las personas, las cuales son un recurso fundamental para los objetivos que persigue la organización	3
<b>Cómo ha afectado el proceso de Coaching al entorno empresarial</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Se crea un clima de incertidumbre a lo	2

desconocido, que va desapareciendo a medida que se internaliza la herramienta	
Mejora las relaciones interpersonales; los trabajadores asumen más compromiso con la organización y elimina ciertas “trancas”.	4

**TABLA N° 7: “CAMBIO EN LA CULTURA EMPRESARIAL”**

<b>Cómo ha afectado el proceso del Coaching en el entorno empresarial</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
La cultura de nuestro país no está acostumbrada a este tipo de herramienta y eso influye negativamente al momento de aplicarla	4
Si bien el Coaching produce un cambio en la forma en que hace las cosas el trabajador,	6

<p>todavía no se han experimentado cambios significativos debido al poco tiempo que llevamos utilizando la herramienta y al reducido número de personas a las cuales se interviene</p>	
<p>Al principio hubo reacciones negativas por parte de los Coacheados debido al desconocimiento de la herramienta, pero todas esas brechas se han ido cerrando y ha funcionado muy bien en la organización</p>	<p>1</p>

**Utilización del Coaching por los consultores en empresas de la Octava Región.**

En este ítem se presentan los datos obtenidos de las entrevistas a los distintos consultores que utilizan Coaching dentro de su programa de trabajo en empresas de la Octava Región.

**TABLA N° 1: “CONOCIMIENTO DEL COACHING”**

<b>Cómo conoce el Coaching</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Al interesarse por las prácticas modernas que están a la vanguardia hoy en día, sobre desarrollo de persona en la organización	2
Se presentó como un tema dentro de otro programa de estudio	1
A través de referencias de otros colegas	1

**TABLA N° 2: “DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL COACHING”**

<b>Cómo desarrolla el Coaching en las empresas</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
El Coaching se desarrolla a través de un programa que se le ofrece al cliente en forma conjunta con otras herramientas de Recurso Humano, luego de haber realizado un diagnóstico organizacional y ver las	4

necesidades de la empresa	
Se aplica a la organización preparando a gerentes como Coach internos para que éstos luego hagan Coaching a sus supervisores. El consultor va monitoreando cada cierto tiempo el proceso	3
<b>Cómo son las empresas que desarrollan esta herramienta</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Son empresas de gran tamaño que primero que todo tienen recursos para poder realizar este tipo de programas y también están dispuestos a invertir en sus trabajadores	4
Son empresas preocupadas del desarrollo y capacitación de sus trabajadores	3
Empresas innovadoras que quieren estar al día en los temas de capacitación y desarrollo de personas	3

<b>Cómo afecta el Coaching en las empresas</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Por lo que se ha visto, al comienzo se produce un clima de incertidumbre en la organización en relación el desconocimiento de la herramienta a utilizar	4
El Coaching mejora las habilidades blandas de los trabajadores y por ende realizan de mejor manera su trabajo, son más eficientes y efectivos, lo que trae consigo un aumento de	4

la rentabilidad en la empresa a largo plazo	
Afecta positivamente a los trabajadores en cuanto a modificar habilidades sociales, comunicacionales, potenciar el trabajo en equipo, el liderazgo, etc	1

**TABLA N° 3: “LA INTERNALIZACIÓN DEL COACHING EN LAS EMPRESAS DE LA OCTAVA REGIÓN”**

<b>Cómo afecta el Coaching en las empresas</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Ya que la empresa no conoce mucho de esta herramienta está dispuesta a aceptar las sugerencias de los Coach externos	4
Crea un impacto positivo en la empresa al	1

generarse un clima laboral más agradable y de mayor confianza, donde se puede “decir de todo” sin herir a los demás y estimulando el desarrollo	
Gatilla cambios que favorece a la organización en cuanto a sus objetivos finales que es la rentabilidad	4
<b>Cómo ha sido la acogida de las empresas al momento de plantear la utilización de Coaching</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
La acogida en sí es buena, ya que la empresa contrata nuestros servicios y confía en el diagnóstico que se hace y por tanto en las herramientas a aplicar	4
Como existe un desconocimiento del tema hay que saber llegar al cliente con este proceso y explicarles bien de que se trata o si no se tiende a no entender la herramienta y por lo tanto, a no aceptarla	2

**TABLA N° 4: “BENEFICIOS DE APLICAR COACHING COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO”**

<b>Qué beneficios cree usted que aporta esta herramienta a su trabajo</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Es una herramienta que aporta mayores posibilidades de acción para realizar el trabajo	4
Se pueden obtener distintos resultados a nivel organizacional como a nivel personal, por lo	2

tanto es una herramienta muy completa	
El Coaching llegó para apoyar a las variadas herramientas que ya existen, en ese sentido es de gran ayuda para complementar lo que se quiere hacer y lo que necesita la empresa	2

**TABLA N° 5: “OBSTÁCULOS AL MOMENTO DE APLICAR COACHING”**

<b>Cómo ha sido la acogida de las empresas al momento de plantear la utilización de Coaching</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Uno de los obstáculos es que a pesar de que la empresa acoge de buen modo la herramienta, al no conocerla bien se produce una pérdida de tiempo al enfrentar los	4

distintos cuestionamientos que hacen los trabajadores del Coaching	
<b>Qué obstáculos han enfrentado al momento de implementar la herramienta</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
El poco tiempo que dispone el personal de la empresa para realizar procesos que involucran el desarrollo de personas	4
Aceptación de la necesidad de potenciar las habilidades blandas por parte de los gerentes	1
Se produce miedo a lo desconocido por parte de los trabajadores	4
A los trabajadores le complica hablar de las emociones	3
Ceguera de los problemas organizacionales por parte de los gerentes	1
Rechazo a cambiar la manera de hacer las cosas	4

**TABLA N° 6: “TRASCENDENCIA DEL COACHING COMO HERRAMIENTA DE RECURSO HUMANO”**

<b>Cree que el Coaching tiene futuro o es sólo moda</b>	<b>Frecuencia de mención de la categoría</b>
Es un movimiento que está recién comenzando	2
Es sólo moda, ya que el Coaching es una herramienta que ya estaba, pero que con el tiempo se le ha ido cambiando sólo de	1

nombre	
El Coaching tiene futuro en la medida que es utilizado como apoyo a otras herramientas de desarrollo de personas	4

### 3.2. CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

#### a) Desarrollo del Coaching en Empresas de la Octava región

#### **Conclusiones tabla N°1: “Conocimiento del Coaching”**

Al analizar el conocimiento que existe sobre el Coaching en las empresas que lo están aplicando se puede inferir que todos coinciden en que ésta es una herramienta nueva y es muy efectiva para potenciar las habilidades blandas. También se desprende que sólo dos de las seis

empresas encuestadas lo ve como un proceso que involucra un cambio, por lo tanto, se demuestra que aún no internalizan el concepto de Coaching, ya que sabemos que está basado en una relación donde el Coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar lo que se denomina cambio paradigmático o cultural.

Es así como se concluye que no se conoce como se lleva a cabo el proceso de Coaching y en qué consiste, ya que sólo uno de los entrevistados generó una respuesta satisfactoria en relación a que sabía algo sobre Coaching Ontológico y estaba preparado sobre el tema.

### **Conclusiones tabla N°2: “Motivos por los cuales la empresa decidió utilizar Coaching”**

La mayoría de los entrevistados afirmaron que después de realizar un proceso de diagnóstico organizacional que aplicó una empresa consultora se decidió que la mejor herramienta a utilizar era Coaching, pero todo esto buscando un fin último que es el aumento de la rentabilidad de la empresa, por lo tanto se generan expectativas sobre la herramienta, que busca eliminar las falencias que existen hoy en día en sus trabajadores y así desarrollar sus fortalezas generando más eficiencia en el trabajo.

También se puede inferir que las empresas no están preocupadas de buscar ellos mismos las herramientas que puedan generar un cambio positivo en la empresa, si no que el tema de desarrollo del personal lo dejan en manos de personas externas, produciéndose de esta manera un obstáculo a la hora de aplicar la herramienta, ya que el desconocimiento del proceso de ésta es muy grande y por lo mismo se aplica hace muy poco tiempo, la mayoría hace un año aproximadamente.

### **Conclusiones tabla N°3: “Incorporación del Coaching y cómo se aplica en las empresas de la Octava Región”**

Al analizar las respuestas de los entrevistados se puede observar que la mayor cantidad de ellos aplican la herramienta dentro de un programa diagnosticado por la empresa consultora, la cual a través de reuniones y charlas explica y da a conocer en qué consiste el programa de Coaching, luego la organización junto con los Coach externos eligen a aquellas personas que serán coacheadas, que en este caso en la totalidad son los supervisores. La mayoría de las empresas desarrolla el proceso con Coach externos, es decir por consultores acreditados como tal y sólo una persona entrevistada es un Coach interno que aplica la herramienta dentro de su empresa.

También se observa que las empresas han optado por aplicar Coaching primero por un departamento, así minimizan el riesgo si la herramienta no funciona y además pueden observar los rendimientos, logros y obstáculos que puedan tener. Luego de esto pretenden aplicarlo a toda la organización.

Si bien es cierto que lo óptimo sería que esta herramienta se aplicara siempre, las empresas no tienen muy claro por cuanto tiempo se debe utilizar y dan respuestas de acuerdo a lo que ellos creen conveniente. Por ejemplo la mayoría cree necesario que la herramienta debe aplicarse sólo hasta que estén integrados al proceso todos los supervisores de los distintos departamentos y sólo dos hablan de terminarlo al cumplir los objetivos y metas planteados al inicio del programa.

#### **Conclusiones tabla N°4: “Beneficios que la empresa obtiene del Coaching”**

Todos los entrevistados concuerdan en que el Coaching mejora el clima y las relaciones interpersonales dentro de la organización, aportando de esta manera un cambio positivo a la cultura organizacional, pero también la mayoría concuerda en que esta herramienta al influir en las competencias blandas es difícil cuantificar los beneficios que

tendrá en la organización a la hora de medir el aumento de la rentabilidad a corto plazo, ya que es muy poco tiempo el que llevan aplicando Coaching.

Además de la empresa la persona coacheada también obtiene beneficios, ya que el Coach interviene tanto personalmente como profesionalmente al Coachee y de ahí viene el cambio en la forma de hacer las cosas en el trabajo y por ende el beneficio para la empresa, por lo tanto el Coaching es una inversión en el trabajador a largo plazo.

### **Conclusiones tabla N°5: “Dificultades al momento de aplicar la herramienta”**

Las empresas disponen de poco tiempo para realizar actividades que no sean sus labores diarias y es ésta una de las mayores dificultades que presentan los encargados de desarrollo y capacitación al querer formar al personal y aplicar procesos para potenciar sus habilidades, esto trae consigo que el Coaching muchas veces se deje de lado por priorizar tareas y por lo tanto el proceso no se internaliza de la forma que se desea.

Otra de las dificultades más señaladas es el desconocimiento que se tiene del Coaching al inicio del programa y al no existir este conocimiento no hay apertura por parte de los trabajadores para realizar el proceso. Este efecto gatilla en un rechazo al cambio que refleja la falta de una cultura adaptable, ideal para este tipo de herramienta que va directamente aplicada sobre las emociones de cada trabajador.

### **Conclusiones tabla N°6: “Cumplimiento de expectativas a nivel empresarial”**

La empresa adquiere programas de desarrollo de personas , ya que éstas en la actualidad son el recurso fundamental y más importante para llegar a lograr el fin ultimo que es la rentabilidad del negocio; el Coaching es una de las herramientas más modernas para lograr lo anterior, pero al ser una herramienta nueva en la gestión de recurso humano los

trabajadores no conocen del tema y por eso se crea un clima de duda dentro de la organización, pero avanzando con el proceso se ven los resultados ya que como se ha mencionado anteriormente es un método muy eficiente para potenciar las habilidades blandas.

Todo esto lleva a creer que las expectativas del empresariado al momento de contratar este tipo de herramientas sólo se logran en el largo plazo cuando el proceso ya está internalizado en toda la organización.

### **Conclusiones tabla N°7: “Cambio en la cultura empresarial”**

Como ya se ha venido hablando, la cultura chilena es limitada al momento de enfrentar los problemas por el lado de las emociones, en las organizaciones no se demuestra mucho el “lado humano” de los trabajadores y éstos a la vez son reacios a mostrar sus quiebres, lo anterior por lo tanto produce un rechazo al cambio que genera la herramienta al no ser conocida en profundidad.

### **b) Utilización del Coaching por consultores como instrumento de trabajo en empresas de la Octava Región**

### **Conclusiones tabla N°1: “Conocimiento del Coaching”**

Se puede observar que los entrevistados están interesados en seguir investigando y aprendiendo sobre nuevas herramientas que aporten a su trabajo como consultor, ya que al

enterarse de que existía el Coaching comenzaron de inmediato a averiguar de que se trataba y cuales eran las implicancias que ejercía sobre el desarrollo de personas.

### **Conclusiones tabla N°2: “Desarrollo y aplicación del Coaching”**

Los consultores preparan un diagnóstico organizacional, el cual recoge información acerca de las necesidades de la empresa y luego evalúan las distintas alternativas dentro de las cuales está el Coaching que es implementado como una herramienta más, que complementa un programa de desarrollo de personas.

También en algunas organizaciones los consultores realizan Coaching a los gerentes, los cuales posteriormente internalizan el proceso aplicando la herramienta generalmente a los supervisores de cada área, sin embargo este método es monitoreado constantemente por el consultor.

Otro aspecto fundamental es que los consultores advierten que las empresas que más demandan sus servicios son de gran tamaño y tiene recursos económicos destinados al desarrollo de sus trabajadores, innovando en este sentido con herramientas que están al alcance de empresas exitosas.

Los consultores se dan cuenta que en un principio la herramienta produce desconfianza dentro de los trabajadores de la organización , al ser desconocida por ellos, pero luego con el tiempo van aprendiendo del tema y ven que los beneficios que trae ésta son múltiples para todos ellos y para la empresa, ya que mejora sus habilidades blandas, y así pueden desenvolverse mejor en su puesto de trabajo, ser más eficientes y se aporta al más importante beneficio que la empresa anhela, que es el aumento de la rentabilidad.

### **Conclusiones tabla N°3: “La internalización del Coaching en empresas de la Octava Región”**

Integrar esta herramienta en la organización en sí es difícil, ya que se produce el rechazo a lo desconocido anteriormente expuesto. El consultor llega con la propuesta y la empresa está dispuesta a aplicarla, todo esto se hace confiando en las capacidades del Coach externo, quien de a poco va enseñando de qué se trata el Coaching. Todos los consultores concuerdan que a medida que se va internalizando la herramienta va produciendo cambios positivos en la empresa. Por lo tanto la internalización del Coaching es lenta y sólo se obtendrán frutos si se lleva a cabo el programa completo y si las personas involucradas realizan bien las tareas asignadas para el proceso, comprometiéndose en primera instancia el gerente y posteriormente los supervisores.

### **Conclusiones tabla N°4: “Beneficios de aplicar Coaching como instrumento de trabajo”**

Los consultores concuerdan en que el Coaching es una herramienta completa que involucra distintas alternativas de desarrollo de personas, lo que trae como beneficio tener mayores posibilidades a la hora de querer dar soluciones efectivas a la empresa.

Uno de los aportes significativos del Coaching para los consultores es la posibilidad de llevar al cliente una alternativa que se ajuste a los nuevos paradigmas de hoy, donde se involucran altamente el tema de las emociones, es decir, desde un cambio personal del trabajador se puede mejorar sustancialmente el desempeño de éste, esto está avalado por las distintas investigaciones acerca de la inteligencia emocional, desarrollo de las competencias, liderazgo etc.

### **Conclusiones tabla N°5: “Obstáculos al momento de aplicar Coaching”**

Uno de los obstáculos fundamentales es que como la herramienta es relativamente nueva, cuesta llegar y explicar desde un principio de qué se trata, hay que saber “venderla” a la empresa y por lo mismo se pierde tiempo en generar un ambiente propicio para aplicarla.

Se ve que las empresas están dispuestas a contratar estos servicios, pero a la hora de llevar las herramientas a la práctica es muy difícil realizar un proceso continuado, ya que se aplica el procedimiento de acuerdo al tiempo que tenga disponible el trabajador y tratando de no interferir con sus labores diarias.

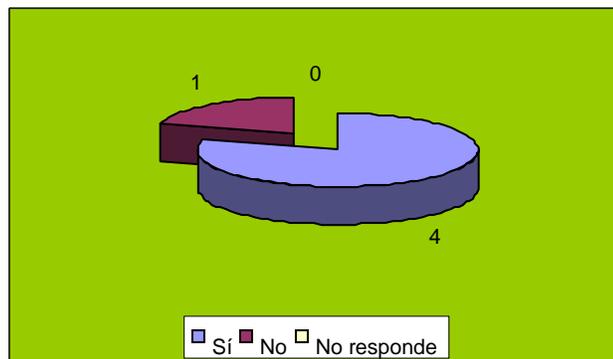
Otro obstáculo es la costumbre, la cual se arraiga fuertemente en las personas y es difícil generar un cambio que genere en el trabajador el deseo de hacer de otra forma sus tareas diarias. También se produce un cambio en la cultura de la organización y se comienza a hablar más de acuerdo a las emociones. Esto en la cultura chilena aún no está arraigado, al trabajador le cuesta expresar lo que siente, lo que le molesta o agrada, se enfatiza más lo que en jerga chilena se llama “pelambre” y por lo tanto el Coaching impacta fuertemente en el clima laboral durante el proceso.

### **Conclusiones tabla N°6: “Trascendencia del Coaching como herramienta de Recurso Humano”**

A pesar de que es un proceso nuevo que está recién comenzando, al hablar de Coaching como una herramienta que puede seguir aportando más en el futuro, todos concuerdan en que no se puede aplicar sin dejar de lado las otras herramientas de un abanico que puede llegar a desarrollar de una forma óptima a las personas dentro de un lugar de trabajo.

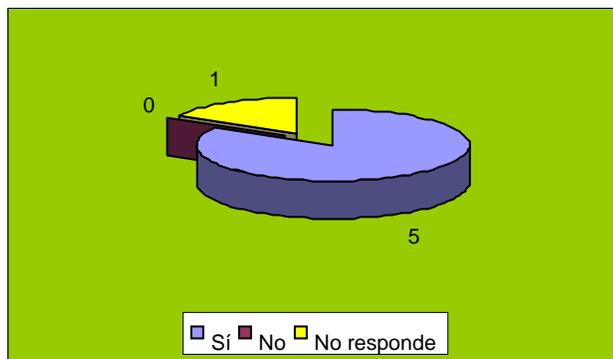
c) La no utilización del Coaching, según encargados de capacitación y desarrollo en empresas de la Octava Región

**1. ¿Ha oído hablar de Coaching o conoce algo del tema?**



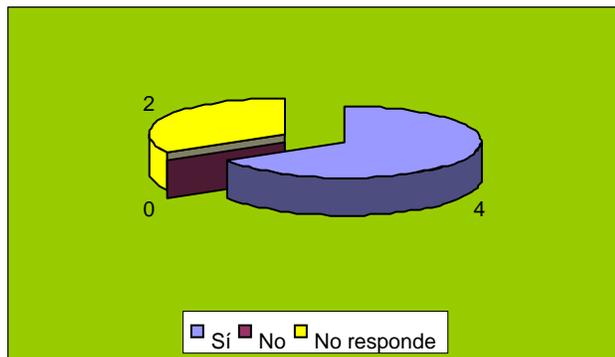
Dentro de estas empresas no se puede concluir que no aplican Coaching porque no lo conocen, ya que si bien es cierto es una herramienta nueva en el mundo de la administración se puede observar que la mayoría de las empresas sí saben que existe esta herramienta.

**2. ¿Le interesa saber sobre esta nueva herramienta de Recurso Humano?**



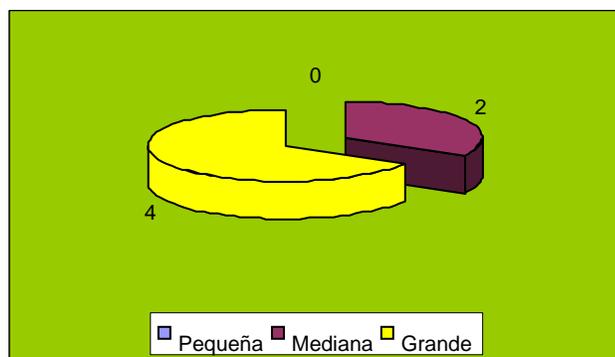
Esto valida la respuesta anterior, donde se observa que saben que existe esta herramienta pero no están en pleno conocimiento de lo que se trata el Coaching y esta puede ser una de las razones de por qué no la aplican, ya que existe un desconocimiento de los posibles beneficios que puede aportar a la empresa.

**3. ¿Cree que su empresa necesita de una herramienta que ayude a un cambio organizacional?**



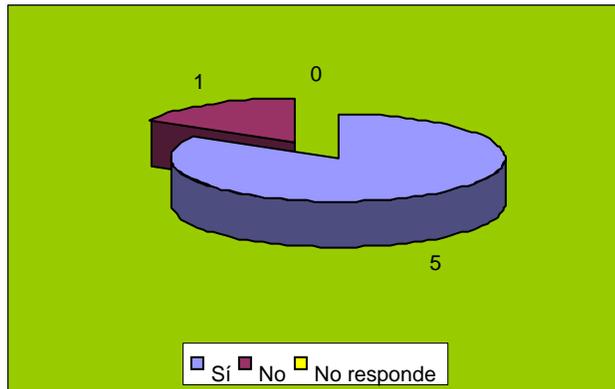
Cuatro de las seis empresas encuestadas responden que sí creen que la necesitan, ya que son empresas grandes que tienen que estar a la vanguardia y ser proactivos ante los cambios que se producen en los procesos de desarrollo de personas, pero como no conocen la herramienta y no saben de qué les puede servir no la ocupan y no la tienen considerada dentro de sus programas de capacitación y desarrollo.

#### 4. ¿Cómo definiría el tamaño de su empresa?



Aunque la mayoría de las empresas encuestadas son de gran tamaño, se puede observar que uno de los obstáculos a la hora de utilizar Coaching no es el tamaño, si no el conocimiento que se tiene de la herramienta, pero sí es cierto que las empresas con mayores recursos pueden optar más fácilmente a un programa de desarrollo y hay departamentos específicos que apoyan a la gestión en este sentido.

#### 5. ¿En su empresa existe un departamento de Recurso Humano?



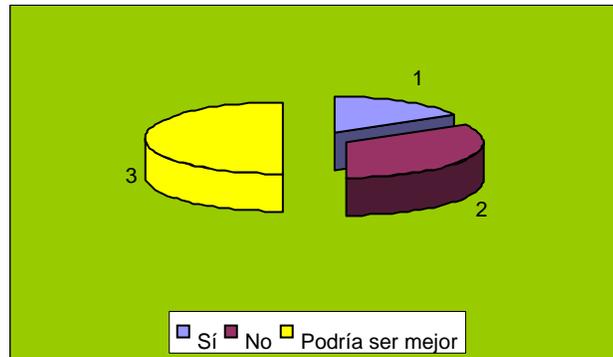
Aquí se confirma la pregunta anterior que a pesar de poseer departamentos específicos del área de Recurso Humano no han investigado acerca de los beneficios que puede acarrear el Coaching para el desempeño de sus trabajadores.

**6. ¿La administración de su empresa se preocupa por realizar programas de capacitación?**



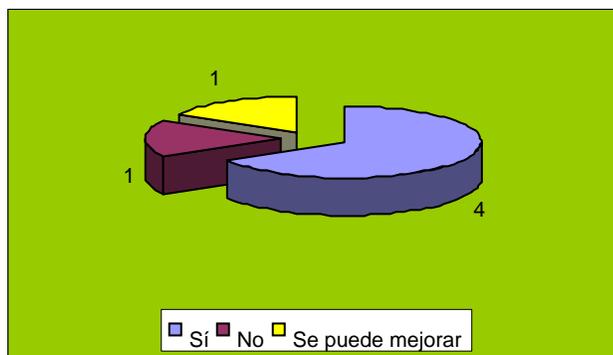
Se puede observar que las empresas están preocupadas de seguir aportando conocimiento a sus trabajadores y para ellos la herramienta más eficaz para obtener resultados positivos en la rentabilidad es la capacitación, la cual resulta efectiva para desarrollar habilidades duras.

**7. ¿La administración de su empresa se preocupa por realizar programas de desarrollo de personas?**



Como conclusión de la muestra se puede decir que la mayoría de las empresas no le da la importancia que necesita el desarrollo de personas y que ésta podría ser mejor. Puede que esta sea también una de las posibilidades de por qué no utilizan Coaching, el departamento está más preocupado de preparar a las personas con las herramientas que existen desde hace tiempo en el mercado y no se preocupan de innovar.

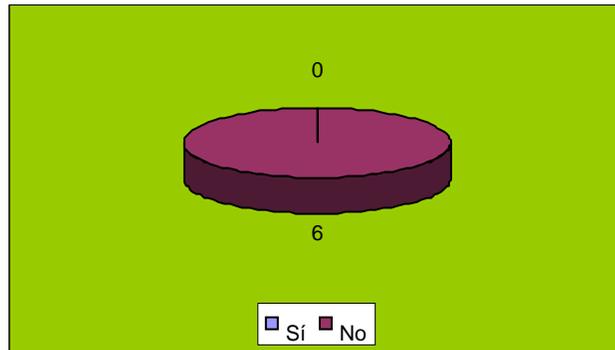
**8. ¿Se planea el desarrollo sistemático del personal?**



La mayoría de las empresas encuestadas dicen que sí se planea el desarrollo de personas, pero siguen utilizando las tendencias clásicas como es liderazgo tradicional, trabajo

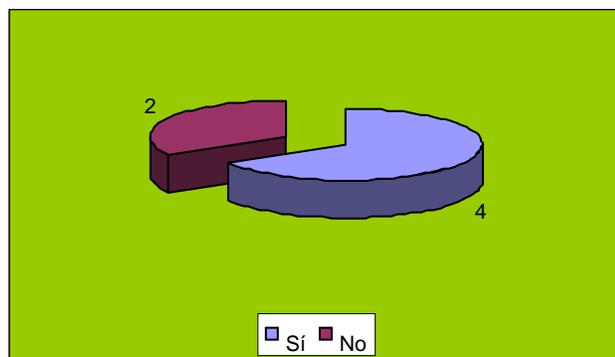
en equipo, etc. Estas empresas planean, pero sin percatarse que existen mayores posibilidades que pueden abordar en un sólo proceso todos estos programas.

**9. ¿Tienen problemas en que el personal actualice sus habilidades?**



El total de las empresas responde que no tiene problemas en que el personal actualice sus habilidades, pero de parte de la empresa no hay una mayor preocupación, como se ve en las preguntas anteriores, es como si la empresa quisiera que el propio personal se preocupara de su desarrollo.

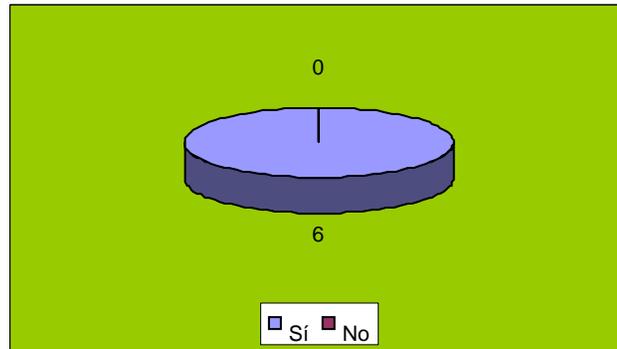
**10. Esta es una época dinámica, ¿la empresa se adapta fácilmente a ella?**



La empresa se adapta a los cambios, pero en cuanto a los programas de capacitación que existen hoy. El Gobierno ha facilitado el desarrollo de los trabajadores y las empresas están conciente de esto y ocupan los distintos beneficios que se entregan, pero siempre

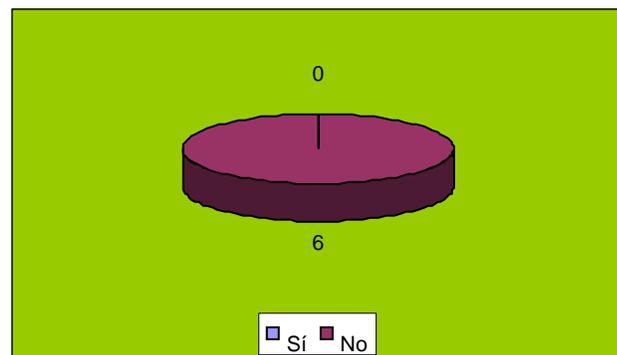
pensando en que las cosas se hacen mejor si se les enseñan más conocimientos a los trabajadores.

**11. ¿Tiene significación para su empresa el cambio organizacional?**



Las empresas hoy en día saben que la mejor manera de aumentar la rentabilidad es cambiando e innovando, en este sentido los encuestados están concientes de ello y esto puede ser un aporte positivo a la hora de querer informarles sobre la herramienta de Coaching, la cual es especial para generar cambios que ayuden a la empresa.

**12. En el área de Recurso Humano de su empresa, ¿son temerosos a utilizar nuevas herramientas para fomentar un cambio en el quehacer de los trabajadores?**



El total de las empresas responde que no son temerosos a utilizar nuevas herramientas, y están dispuestos a ocuparlas, es decir, existe un ambiente apto para el Coaching, pero son despreocupados en buscarla y por ende innovar sus procedimientos de desarrollo del recurso humano, optando por herramientas muchas veces ya obsoletas, pero que están en las mentes de las personas, ya que son muy nombradas como programas de éxito.

#### **IV.- PARTE: CONCLUSIONES GENERALES**

Al analizar el tema del Coaching como herramienta de Recurso Humano podemos observar que el principal desafío al que se enfrentan las empresas de hoy está en las personas. En un contexto altamente competitivo y cambiante, la mayor parte de las empresas buscan eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo y están, por tanto, sometidas a altas exigencias para lograr el éxito. Es central para las organizaciones hacer que sus equipos puedan lidiar con estos desafíos y sean capaces de moverse en escenarios de incertidumbre; responsabilidad que recae sobre ejecutivos y jefaturas que, muchas veces, tienen que rendir más allá de lo que son capaces.

En esta línea, los ejecutivos están requiriendo desarrollar sus habilidades, comprender los fenómenos organizacionales y humanos, desarrollar nuevas capacidades de aprendizaje y manejar estados de ánimo no siempre favorables para lidiar con sus equipos, clientes, pares, proveedores e, incluso, con ellos mismos.

Aunque algunas empresas optan por ignorar la situación y otras por la rotación de personal, la tendencia actual está en el trabajo conjunto para hacerse cargo de la situación como empresa, preocupándose por las personas, otorgando entrenamiento, acompañamiento y feedback, es decir, aplicando un programa de Coaching. Luego de una conversación de Coaching, una persona puede realizar acciones que no les estaban disponibles antes y que estas acciones no llegan como consecuencia de inducción, consejo y/o recomendación del Coach, sino que surgen de la exploración e intervención realizada en conjunto.

El gerente está educado para administrar sistemáticamente un conjunto de personas, teniendo en cuenta las formalidades típicas que se dan dentro de una organización, donde las relaciones con los empleados de más bajo nivel se ven considerablemente reducidas. El Coach en cambio, no actúa de esa manera, sino que va más allá, incorpora las relaciones interpersonales y además genera situaciones de confianza que son imprescindibles para el desarrollo de los trabajadores.

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, si no 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.

El Coaching aplicado a empresas de la Octava Región es relativamente nuevo y son pocas las que están motivadas e involucradas en investigar las herramientas que van surgiendo para satisfacer de mejor forma las necesidades de la empresa, sino que la mayoría

espera que una consultora les diga qué tienen que hacer o cuales son sus falencias, lo cual se obtiene después de haber realizado un diagnóstico organizacional.

Al investigar sobre el proceso de Coaching se puede concluir que: es aplicado en la empresa en primera instancia en un sólo departamento, involucrando a los gerentes del mismo y en gran medida a los supervisores, ya que se sabe que gerenciar las personas va más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia, esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Igualmente necesitan la información para evaluar sus resultados. Es por esto que se hace necesario comenzar una actividad de Coaching en los mandos medios, los cuales están directamente relacionados con los trabajadores en general.

Por lo tanto, considerando las múltiples entrevistas, se concluye que si el gerente no está involucrado en el proceso es muy difícil que éste funcione, ya que el Coacheado debe tener todas las garantías posibles para ejercitar el desarrollo de sus habilidades.

Por otro lado, según la opinión de los entrevistados, se pudo observar que el proceso de Coaching que se está llevando a cabo en las empresas de la Octava Región ha generado variados beneficios de los cuales pueden nombrarse que los Cocheados que toman con responsabilidad el proceso, mejoran su capacidad de escucha y comprensión con el resto de sus compañeros, mejora el clima y las relaciones interpersonales dentro de la organización, además afecta positivamente a los cambios de cultura que necesita la empresa, desarrolla la creatividad de los trabajadores y por ende los vuelve más flexibles para adaptarse a los cambios organizacionales, es decir, estamos hablando de una herramienta que primero que

todo influye en la persona y de esta manera se produce el impacto positivo que pretende la empresa al aplicar Coaching, claro que este impacto aún no se puede medir en las empresas que se encuestaron, ya que por ser una herramienta nueva éstas no llevan mucho tiempo utilizándola, no terminando aún el proceso en cada una de ellas.

También el estudio quiso investigar que si al implementar Coaching en empresas de la Octava Región existían o no obstáculos y se encontraron los siguientes: falta de tiempo por parte del Coach y el Coachee, ya que los trabajadores tienen que estar más preocupados de las tareas diarias de la empresa y dejan en segundo plano los programas de desarrollo de personas. Esto es lógico si se piensa que se contrata a cada trabajador para que realice determinadas labores dentro de ella responsablemente, en virtud de lo cual se puede apreciar que las empresas no se involucran profundamente en el desarrollo de un proceso bien acabado, están concientes de que la herramienta debe aplicarse, pero no se genera un compromiso real hacia ella. Otra de las dificultades encontradas es la no costumbre cultural que tienen las personas de hablar acerca de sus quiebres personales dentro de su trabajo y de resaltar las acciones positivas que ocurren, como por ejemplo felicitar a alguien por su trabajo y que esto se haga repetitivo. También se puede decir que el desconocimiento del Coaching como herramienta por parte de los trabajadores en la organización, es decir, los Coacheados, hace más difícil la internalización del proceso a la hora de querer implementarlo.

Uno de los obstáculos más complicados es que con el Coaching se debe adaptar y cambiar la manera de pensar, el cómo enfocar los problemas, y sobre todo, la manera de relacionarse y comunicarse de los trabajadores, por lo tanto se sabe que existe una cultura de rechazo al cambio en las personas, lo cual hace que los consultores tengan mayores dificultades al momento de querer aplicar el proceso dentro de la organización.

Otra de las conclusiones obtenidas a través de las entrevistas a consultores acerca de la trascendencia del Coaching dice relación con que ésta complementa las anteriores herramientas de Recurso Humano, ósea, no es una técnica que se mire por separado a las demás, sino que, en conjunto con ellas, sirve para desarrollar a las personas dentro de la organización, puede servir de apoyo al consultor para desarrollar los demás programas.

También se pudo establecer que no es necesario que las personas que aplican Coaching dentro de las empresas sean Psicólogos Laborales o Ingenieros Comerciales, sino que sólo basta con que sean preparados en el tema; esto significa que hayan realizado el curso de Coach Profesional y que sean certificados como tales, ya que el Coach no es un experto que se limita a enseñar técnicas, su rol tiene que ver con favorecer el rendimiento de otro, haciendo aflorar todo su potencial; más que enseñar, consiste en facilitar que otro aprenda.

Ahora bien, también es importante recalcar que los entrevistados plantean que las empresas que utilizan Coaching son aquellas que están preocupadas del desarrollo de sus trabajadores y que por tanto buscan todas las posibilidades de potenciar las habilidades del personal, contratando consultores para este fin, de aquí se desprende también que aquellas empresas que no han utilizado la herramienta es más bien por falta de conocimiento a fondo de ésta, es decir, de los beneficios que puede otorgar y porque están preocupadas de fortalecer más que nada las habilidades duras de los trabajadores, optando a la hora de ocupar los recursos en programas de capacitación y aumentar así el conocimiento de técnicas para realizar mejor el trabajo.

Bajo todo este marco, no importa qué utilice el Coach para facilitar el éxito del Coachee. Los medios están pues supeditados a los fines. Esto permite que el servicio de Coaching tome muchas formas distintas: Coaching sin transferencia de experiencia, Coaching ejecutivo, Coaching telefónico, Coaching grupal, etc. No importa si el Coach transfiere o no

su experiencia si con ello su Coachee tiene éxito; no importa si el Coach es una persona contratada por una organización o es interna de la empresa; no importa la forma como se da esta relación de Coaching; no importa el número de personas que están implicadas ni el área de aplicación del servicio. Lo que importa es que, en el marco de esta relación, el Coachee alcance el éxito tal y como él lo define. De acuerdo a esto ¿qué es para nosotros una herramienta esplendida y muy útil dentro de la empresa? ,es decir, después de todo lo analizado anteriormente ¿el Coaching sirve como herramienta?, como diría un Coach ¿ y por qué no?.

## **V.- PARTE: BIBLIOGRAFÍA**

Aecop.com [en línea]

<http://www.aecop.com/asociación.española.de.coaching/consultoria.de.procesos>

[consulta: 14 abril 2006]

Asimet.cl [en línea]

<http://www.asimet.cl/psicología laboral/coaching.directivo.htm>

[consulta: 14 abril 2006]

Atesora.es [en línea]

<http://www.atesora.es/lider.en.tutela.profesional/coaching.outplacement.htm>

[consulta: 14 abril 2006]

Blalock, Hubert: "Introducción a la Investigación Social". Editorial Amorro.

Buenos Aires, Argentina. Pág. 552 , 970. Primera Edición.

Briones, Guillermo: "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Primera reimpresión . México. 1985.

Briones, Guillermo: "Métodos y Técnicas Avanzadas de Investigación aplicadas a la Educación y a las Ciencias Sociales". Módulo 1. CIDE. Santiago, Chile. 1987.

Briones, Guillermo: "Método y Técnicas Avanzadas de Investigación aplicadas a la Educación y a la Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Segunda Edición. México. 1990.

Cantera, Javier: "Coaching: mitos y realidades"

Pearson, Prentice Hall, 2003

Coachvillespain.com [en línea]

<http://www.coachvillespain.com/publicación/materialdecoaching/2004>

[consulta 14 abril 2006]

Codner.com.ar [en línea]

<http://www.codner.com.ar/capital.humano.para.alta.tecnología/coaching>

[consulta: 22 abril 2006]

Echeverría, Rafael: "Ontología del Lenguaje". Dolmen Ediciones. Quinta Edición.  
433 paginas Santiago de Chile. 1998

Enbuenasmanos.com [en línea]

<http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=969>

[consulta: 06 abril 2006]

Gerentes.com [en línea]

[http://www.gerentes.com/competencias.directivas/desarrollo.de.competencias.directivas/coaching\\_coach](http://www.gerentes.com/competencias.directivas/desarrollo.de.competencias.directivas/coaching_coach)

[consulta:22 abril 2006]

Gestionhumana.com [en línea]

<http://www.gestionhumana.com/condotesdeentrenador>

[consulta:18 abril 2006]

Gestiopolis.com [en línea]

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/51/coacho.htm>

[consulta 20 abril 2006]

Gobernabilidad.cl [en línea]

<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1172>

[consulta: 20 abril 2006]

Gomez, Carolina; Leighton Catalina: "Incidencia del trabajo Social en la Productividad de la Empresa". Editorial Norma. Santiago, 1994. Primera Edición.

Hax, Arnoldo; Majluf, Nicolas. "Gestión de Empresa con una Visión Estratégica". Editorial Universitaria. Tercera edición. Santiago. Chile, 1995.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.

Menéndez, José Luis y Worth, Christian : "Abre el melón"  
El País Aguilar, 2002

Monografías.com [en línea]

<http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=coaching>

[consulta : 05 abril 2006]

Mproactiva.com [en línea]

<http://www.mproactiva.com/coaching.personal/estructura/sesiones>

[consulta: 22 abril 2006]

Mujeresdeempresa.com [en línea]

<http://www.mujeresdeempresa.com/networking/networking040801.shtml>

[consulta: 15 abril 2006]

Mundocapacita.cl [en línea]

<http://www.mundocapacita.cl/coaching.htm>

[consulta: 14 abril 2006]

Olalla J. 2004. Seminario Coaching Ontológico, Noviembre de 2004. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Facultad Ingeniería Civil Industrial.

Orellana, Claudio. [Mayo 2006] Entrevista a Consultores de la Octava Región

Oyarzún A., 1998. “Cambio Organizacional: una aplicación a la provincia de Concepción”. Memoria de Ingeniería Comercial. Concepción, Universidad del Bío Bío, Facultad de Ciencias Empresariales.

Oyarzún, Cristián. [Mayo 2006] Entrevista a Consultores de la Octava Región

Perret, Nicolás. [Mayo 2006] Entrevista a Consultores de la Octava Región

Pnlnet.com [en línea]

<http://www.pnlnet.com/srch.php3?s=que%20es%20coaching>

[consulta: 05 abril 2006]

Portaldelcoaching.com [en línea]

<http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Documentos/docs/gestina8.pdf>

[consulta: 05 abril 2006]

Pineda, Hernán. [Mayo 2006] Entrevista a Consultores de la Octava Región

Revistafacultades.com.ar [en línea]

<http://www.revistafacultades.com.ar/cambioycoaching>

[consulta: 18 abril 2006]

Sofofa.cl [en línea]

<http://www.capacitacionsofofa.cl/revista43/RRHH1.htm>

[ consulta :20 abril 2006]

STCsystem.com [en línea]

<http://www.stcsystem.com/aproximaciones.del.coaching.htm>

[consulta: 16 abril 2006]

## **VI.- PARTE: ANEXOS**

**N° 1: “Cuestionario aplicado a la empresa que utiliza Coaching en la Octava Región”**

**N° 2: “Cuestionario aplicado a la empresa que no utiliza Coaching en la Octava Región”**

**N° 3: “Cuestionario para Coch de la Octava Región”**

**N° 4: “Datos de empresas encuestadas”**

**N° 5: “Biografía de Humberto Maturana Romesín”**

**N° 6: “Biografía de Carlos Fernando Flores Labra”**

**N° 7: “Biografía de Julio Olalla”**

**N° 8: “Biografía de Rafael Echeverría”**

**ANEXO N° 1**

**“CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA QUE UTILIZA COACHING EN**

**LA OCTAVA REGIÓN”**

## **ANEXO N° 1**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Giro de la Empresa: \_\_\_\_\_

Tipo de Producto(s): \_\_\_\_\_

Nombre de la Persona a Entrevistar: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Años en la Empresa: \_\_\_\_\_

### ***Preguntas Abiertas***

1. ¿Qué es para usted Coaching?
2. ¿Cómo llegaron a utilizar Coaching?
3. ¿Hace cuanto lo utilizan?
4. ¿Para qué están utilizando Coaching?
5. ¿Cómo aplican el Coaching en la empresa?
6. ¿Quiénes son los coacheados?

7. ¿Qué beneficios han obtenido del proceso de Coaching?
8. ¿Cuáles son las dificultades al momento de aplicar Coaching en la empresa?
9. ¿Por cuánto tiempo van a utilizar Coaching?
10. ¿Cómo ha afectado el proceso de Coaching al entorno empresarial?

## **ANEXO N° 2**

### **“CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA QUE NO UTILIZA COACHING EN LA OCTAVA REGIÓN”**

**ANEXO N° 2**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Giro de la Empresa:

\_\_\_\_\_

Tipo de Producto(s): \_\_\_\_\_

Nombre de la Persona a Entrevistar: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Años en la Empresa: \_\_\_\_\_

**Marque la letra de la alternativa que usted considere como respuesta**

1. ¿Ha oído hablar de Coaching o conoce algo del tema?

F) Sí

G) No

H) No responde

2. ¿Le interesa saber sobre esta nueva herramienta de Recurso Humano?

A) Sí

B) No

C) No responde

3. ¿Cree que su empresa necesita de una herramienta que ayude a un cambio organizacional?

A) Sí

B) No

C) No responde

4. ¿Cómo definiría el tamaño de su empresa?

A) Pequeña

B) Mediana

C) Grande

5. ¿En su empresa existe un departamento de Recurso Humano?

- A) Sí
- B) No
- C) No responde

6. ¿La administración de su empresa se preocupa por realizar programas de capacitación?

- A) Sí
- B) No
- C) Podría ser mejor

7. ¿La administración de su empresa se preocupa por realizar programas de desarrollo de personas?

- A) Sí
- B) No
- C) Podría ser mejor

8. ¿Se planea el desarrollo sistemático del personal?

- A) Sí
- B) No
- C) Se puede mejorar

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

- A) Sí
- B) No

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

- A) Sí
- B) No

11. ¿Tiene significación para su empresa el cambio organizacional?

- A) Sí
- B) No

12. En el área de Recurso Humano de su empresa, ¿son temerosos a utilizar nuevas herramientas para fomentar un cambio en el quehacer de los trabajadores?

- A) Sí
- B) No

**ANEXO N° 3**

**“CUESTIONARIO PARA COACH DE LA OCTAVA REGIÓN”**

**ANEXO N° 3**

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cómo conoce el Coaching?

2.- ¿Cómo desarrolla el Coaching en las Empresas?

3.- ¿Cómo son las empresas que desarrollan esta herramienta?

4.- ¿Cómo afecta el Coaching en las empresas?

- 5.- ¿Qué beneficios cree usted que aporta esta herramienta a su trabajo?
- 6.- ¿Cómo ha sido la acogida de las empresas al momento de plantear la utilización de Coaching?
- 7.- ¿Qué obstáculos han enfrentado al implementar la herramienta?
- 8.- ¿Cree que el Coaching tiene futuro o es sólo moda?

#### **ANEXO N° 4**

#### **“DATOS DE EMPRESAS ENCUESTADAS”**

**ANEXO N° 4**

**CMPC CELULOSA S.A.**

CMPC Celulosa en sus plantas Laja, Pacífico y Santa Fe, CMPC produce más de un millón de toneladas de celulosa kraft al año, las que se utilizan para la fabricación de papeles y cartones tanto en el país como en el extranjero.

En Planta Laja se producen 345 mil toneladas anuales de celulosa kraft fibra larga, en base a madera de pino radiata. La mayor parte de este total es celulosa blanqueada, aunque también se produce celulosa sin blanquear (cruda) y celulosa fluff en rollos, la que se utiliza en la fabricación de productos absorbentes. Laja es una Planta integrada, que produce también papeles blancos de impresión y escritura y papeles sack kraft.

En Nacimiento, Planta Santa Fe produce 380 mil toneladas por año de celulosa kraft blanqueada fibra corta, en base a madera de eucalipto. Esta celulosa reúne un conjunto de características que la transforman en la materia prima ideal para la producción de papeles finos de impresión, escritura y papeles tissue de alta calidad. En esta fábrica, CMPC se encuentra desarrollando el mayor proyecto de inversión de su historia. Está construyendo una segunda línea de producción de celulosa kraft blanqueada de eucalipto, con una capacidad de diseño de 780 mil toneladas por año. Con una inversión de US\$ 745 millones, esta segunda línea iniciará sus operaciones el último trimestre de 2006.

- **CMPC CELULOSA S.A., Planta Santa Fe**

Giro de la Empresa: Fabricación y Venta de Celulosa y Papel

Tipo de Producto(s): Celulosa blanqueada de eucalipto

Nombre de la Persona a Entrevistar: Alvio Lagos Zuccone

Cargo: Jefe de Capacitación y Desarrollo

Años en la Empresa: 15

- **CMPC CELULOSA S.A., Planta Laja**

Giro de la Empresa: Productor de Celulosa y Papel

Tipo de Producto(s): Celulosa y Papel

Nombre de la Persona a Entrevistar: Mario Ramos González

Cargo: Jefe de Servicios Generales

Años en la Empresa: 35

**CEMENTOS BÍO BÍO S.A.C.I.**

Giro de la Empresa: Fabricación de Cemento

Tipo de Producto(s): Cemento

Nombre de la Persona a Entrevistar: Consuelo Canaves Martínez

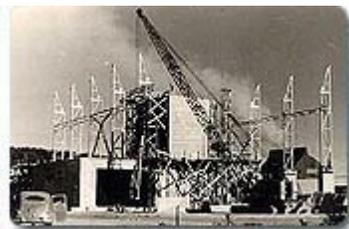
Cargo: Subgerente de Recursos Humanos Zona Sur

Años en la Empresa: 12

La Compañía, fundada en 1957 por don Hernán Briones y don Alfonso Rozas, entra en operación con la Planta Talcahuano con una producción inicial de 119 mil toneladas anuales de cemento, la que se incrementaba año a año.



Se adjudica en 1978 la Industria Nacional de Cementos, INACESA, situada en Antofagasta.



En 1980 se crea la división maderas, que actualmente maneja los bosques, Aserraderos y la Planta de Remanufactura para exportación.

En 1986 Cementos Bío Bío compra la compañía de hormigón premezclado Concretos Ready Mix, la que tenía en esa fecha cuatro plantas productivas.

A mediados de 1998 se puso en marcha la ampliación de la Planta de Cemento de INACESA en Antofagasta, llegando a una capacidad de producción de 500 mil toneladas

anuales, y a fines de este mismo año se inicia la producción en la nueva Planta de Cemento de Curicó, con una capacidad de 1 millón de toneladas anuales.

En 1995, adquiere los equipos para la construcción de la nueva Planta de Cemento, en Curicó. Ese mismo año, luego de varias ampliaciones, la Planta de Cemento de Talcahuano alcanza su capacidad actual de producción de 750 mil toneladas al año.

Durante 1996 se formó la Sociedad Minera Río Colorado, con el fin de explotar los minerales de caliza en el Cajón del Maipo. Ese mismo año, Cementos Bío Bío, en conjunto con Soprocal, compró y puso en marcha las instalaciones y minas de una empresa productora de cal en la provincia de San Juan, Argentina.

En 1997 se pone en marcha la Planta de Remanufactura de Aserraderos Cementos Bío Bío, orientada a la producción de productos de madera aserrada con valor agregado.

El mismo año entra en operaciones la Planta de Morteros Dry Mix en Santiago, la más moderna del país.

Adicionalmente se adquiere el 49% de la fábrica de cemento El Puente de Tarija, en Bolivia.

A mediados de 1998 se puso en marcha la ampliación de la Planta de Cemento de INACESA, con capacidad ampliada de 500 mil toneladas anuales, y a fines de este mismo año se inicia la producción en la nueva Planta de Cemento de Curicó, con una capacidad de 1 millón de toneladas anuales.

A partir de 2001 se crea INACAL S.A., para comercializar la cal producida por INACESA.

Ese mismo año, nace CBB Millwork & Sawmilling, oficina comercial en EE.UU. con el fin de brindar una mejor atención a los clientes de dicho país y de Canadá.

El año 2002 se adquiere el 40,25% de las acciones de Cerámicas Industriales S.A. (CISA), uno de los consorcios internacionales más grande del planeta en el rubro de los sanitarios. Ubicado entre los 10 mayores a nivel mundial, posee plantas productivas y centros de distribución en Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Perú y Chile. También comercializa sus productos en Colombia, Centro América y el Caribe. La excelencia de sus productos ha situado a CISA en una posición de liderazgo en los mercados de Sudamérica, Centroamérica, El Caribe y Estados Unidos y que próximamente incursionará en los mercados del sudeste asiático. Participa en el mercado de los sanitarios con sus filiales Fanalozza, Briggs USA, Vencerámica, Edesa, y en los mercados de la vajillería, de los aisladores eléctricos, tinas de plástico y de acero esmaltado, grifería y fitting, con sus filiales Porcelanas Florencia, ICB, Vengrif, FRP, Knoxville y Elaplás.

El año 2003 comienza la explotación de la Minera del Fierro, la cual abastece de caliza a la Planta de Cemento de Curicó. Ese mismo año inicia sus operaciones una nueva línea de aserrío en el Aserradero ubicado en Coronel, y la ampliación de la Planta de Cal de INACESA en Antofagasta, que le permitirá contar con 370 mil toneladas anuales. Al año 2003, las empresas Cementos Bío Bío tienen la mayor capacidad instalada en las áreas de cemento, cal y morteros; poseen, a través de Ready Mix, cerca de 30 plantas de hormigón premezclado y, además, su red de servicio se complementa con 10 centros de distribución y 5 centros técnicos a través de todo Chile.

Cementos Bío Bío, provee su productos a todo Chile, a través de sus tres plantas productoras de alta tecnología situadas en Antofagasta, Curicó y Talcahuano. Cementos Bío Bío, se ha convertido en la empresa nacional con mayor capacidad instalada de producción de cemento, con clinker propio en el país, alcanzando las 2.250.000 toneladas anuales.

## **PAPELES NORSKE SKOG BIO BIO LIMITADA**

Giro de la Empresa: Producción de Papel

Tipo de Producto(s): Papel de diario, papel para guías telefónicas, papeles de impresión, papel base de papel mural.

Nombre de la Persona a Entrevistar: Ximena Manriquez Godoy

Cargo: Jefe de Administración de Personal

Años en la Empresa: 18

Norske Skog es el segundo productor más grande de papel de diario y revistas (papel publicitario), con plantas en 15 países en 5 continentes en que tiene la propiedad total o parcial. Su fortaleza de empresa global y la combinación de experiencia con presencia local y conocimientos hacen a Norske Skog diferente de las otras compañías.

El mercado global de papel de diarios y revistas se estima que es aproximadamente 60 millones de toneladas, en las cuales tienen un 13 por ciento de participación. Con base en su capacidad máxima y en las plantas de propiedad total o parcial, la producción diaria puede dar siete veces la vuelta al mundo con un papel de 1,6 metros de ancho.

Su negocio está basado en tres valores: la apertura, la honestidad y la cooperación. El éxito de Norske Skog como empresa global se ha logrado gracias a la cooperación de las diferentes culturas y sus valores.

Su historia se caracteriza por su habilidad para mirar adelante, tener metas ambiciosas y lograrlas. Norske Skog se estableció en 1962, y la primera máquina papelera inició su operación en 1966 en Skogn, Noruega. Durante los años 1970 a 1980 se transformó en una

fábrica de celulosa y papel líder en Noruega. En los años 90 Norske Skog se hizo de una fuerte plataforma en Europa a través de la adquisición y construcción de nuevas plantas en Noruega, Francia, Austria y República Checa. Posteriormente, la empresa adquirió plantas en Alemania y en los países bajos. Desde el año 2000 la empresa se ha transformado en un proveedor global líder con plantas y actividades en Asia, América del Norte, Sudamérica y Australia.

Norske Skog es una empresa privada, registrada en la Bolsa de Valores de Oslo en Noruega.

Skog Bio Bio se ubica cerca de la desembocadura del río Bío Bío en el Océano Pacífico, al lado de la ciudad de Concepción, 500 kms al sur de Santiago de Chile. Concepción tiene aproximadamente 620.000 habitantes.

La Planta, que inició su operación en 1957, pasó a ser parte del grupo Norske Skog el año 2000, cuando la Compañía compró Fletcher Challenge Paper.

Durante los últimos 15 años las instalaciones han sido modernizadas, llegando a tener tecnología de punta y reconocidos altos estándares de calidad, eficiencia y productividad, logrando a su vez tener un grupo humano comprometido con los objetivos, los costos, las tareas y los constantes desafíos.

Hoy en día, el papel se produce en una máquina papelera. Norske skog Bio Bio tiene una capacidad total anual de 60,000 toneladas de papel impresión para diarios y 65,000 toneladas de papel de impresión mejorado y papel directorio. Las transacciones de la planta alcanzan aproximadamente los USD 60 millones al año. En la planta trabajan 250 empleados.

**ASERRADEROS ARAUCO S.A.**

Giro de la Empresa: Explotación de Bosques, Industrialización y Comercialización de Productos Forestales

Tipo de Producto(s): Madera aserrada, Productos elaborados y Tableros encolados

Nombre de la Persona a Entrevistar: Paola Figueroa Serdio

Cargo: Psicóloga Laboral

Años en la Empresa: 2

ARAUCO es la principal empresa productora de madera aserrada en Latinoamérica y el hemisferio sur. En 2005, con la plena puesta en marcha del aserradero Nueva Aldea, dio un salto cuantitativo: ingresó al grupo de los diez mayores productores de madera aserrada del mundo y en el caso de las molduras pasó a ser el principal productor mundial.

La capacidad de aserrío de ARAUCO, considerando sus instalaciones en Chile y Argentina, es de 3.470.000 m<sup>3</sup>/año. La capacidad de secado asciende a 2.615.000 m<sup>3</sup>/año y la capacidad de producción de sus plantas de manufactura alcanza a 463.000 m<sup>3</sup>/año.

Durante el ejercicio 2005 la empresa obtuvo un aumento importante en sus ventas. En Chile, éstas crecieron en un 11% y en Argentina se incrementó en un 6%.

El área de madera aserrada de ARAUCO entrega empleo a más de 7.000 personas en Chile y Argentina, a las que entrega capacitación permanente. Durante 2005 se invirtieron más de 35.000 horas hombre en capacitación, que beneficiaron a más de 4.500 personas.

Además, para contribuir al desarrollo de la comunidad, se realizan diversos programas de beneficencia y cooperación, entre los que destacan convenios con establecimientos educacionales cercanos, a fin de recibir alumnos en práctica en las instalaciones industriales.

La estricta política de protección al medio ambiente de ARAUCO está ratificada por el hecho de que todos sus aserraderos y plantas de remanufactura, tanto en Chile como en Argentina, han sido certificadas bajo la rigurosa norma ambiental ISO 14001. En Septiembre del 2005 fue sometido a una exitosa recertificación de este estándar en su versión ISO 14001:2004. Los aserraderos y plantas en Chile cuentan, además, con la cadena de custodia, que forma parte de la certificación de manejo forestal sustentable CERTFOR y con un acuerdo de producción limpia, y los de Argentina con las certificaciones de calidad ISO 9001 y OHSAS 18.001.

La madera que producen los aserraderos de ARAUCO se usa en construcción (cercos, madera estructural, madera impregnada y tabiques), en la fabricación de embalaje y pallets y para la elaboración de muebles. También se destina a la producción de molduras, paneles, elaborados e impregnados.

Las plantas de manufactura producen molduras finger joint y sólidas, que se utilizan en las terminaciones de casas y edificios. También se fabrican paneles y madera laminada para revestimiento de exterior e interior, insumos para la confección de muebles, y productos intermedios, como blocks, custock y blanks que se utilizan en la producción de molduras, tableros y marcos de puertas.

La variedad de productos según las necesidades, sistemas de producción eficientes y flexibles y diversificación de mercados han sido fundamentales en el éxito de ARAUCO en este negocio.

### **FORESTAL MININCO S.A.**

Giro de la Empresa: Producción y Comercialización de Maderas

Tipo de Producto(s): Madera para aserraderos y para fábricas de celulosa

Nombre de la Persona a Entrevistar: Javier Puentes

Cargo: Jefe Departamento Personal

Años en la Empresa: 10

El nacimiento de Forestal Mininco S.A. se remonta al año 1947. Por ese tiempo, la Fabrica de Paños Bellavista de Tomé, una de las grandes empresas textiles avecindada desde fines del siglo pasado en esa ciudad portuaria, decide formar la sociedad Forestal Mininco S.A., teniendo como patrimonio inicial al fundo Pan Chico de alrededor de 600 hectáreas, ubicado en la localidad de Mininco, que corresponde a la parte sur de la actual Octava Región. Posteriormente incrementa su patrimonio comprando otros predios colindantes, con los que, hacia 1950, acumula unas 3.000 hectáreas en un solo año, dando inicio a las plantaciones de pino insigne en la zona.

Habiendo incrementado su patrimonio forestal en forma importante, a comienzos de 1957 la Fca. de Paños Bellavista de Tomé, propietaria de Forestal Mininco S.A., resuelve su venta a CMPC. Por esos años, Forestal Mininco ya comienza a perfilarse como futuro proveedor de madera para CMPC, puesto que "la Papelera" - como se la llamaba por ser prácticamente el único fabricante de papeles en el país - ya había iniciado sus 2 grandes proyectos de los años 50; la Fabrica Celulosa de Laja en ese pueblo y la Fabrica de Papel de Diarios Bío-Bío ubicada en San Pedro, Concepción.

También se abastecía desde esa zona a la Fabrica Valdivia, vía ferrocarril desde la cancha existente en la estación Lolenco ubicada dentro del mismo fundo Mininco.

Tanto CMPC como casa matriz y Forestal Mininco S.A. como filial de aquella, continúan comprando tierras de aptitud forestal, plantando con pino insigne y algo de eucalipto y abasteciendo de madera pulpable a las fábricas de celulosa, papel y cartulinas, hasta que el 1º de diciembre de 1979, todos los fundos de CMPC se integran al patrimonio de Forestal Mininco S.A. dándole un decisivo impulso al desarrollo del negocio forestal.

En el marco de su estrategia de desarrollo, Forestal Mininco inaugura, en enero de 1985, el primer aserradero en la localidad de Mulchen, abriendo un nuevo canal de salida para los productos del bosque.

También, por esos años, compra en licitación pública alrededor de 12.000 hás. de la Forestadora Nacional S.A., ubicadas en su mayoría en la zona de Los Angeles al sur. En 1987, a raíz de la compra de la empresa Industrias Forestales S.A. por parte de CMPC, accede a alrededor de 75.000 hás. de terrenos y plantaciones provenientes de las filiales forestales Forvesa y CreceX, desprendiéndose de 35.000 hás en la zona de Concepción por la negociación que hace CMPC con el grupo neocelandés Fletcher Challenge, al cual vende también, la Fabrica de Papel de Diarios Bío-Bío, de San Pedro. En la década del 80 se

continúa con la exportación de rollizos aserrables, especialmente a Turquía y países del lejano oriente (Japón, Corea, China).

En el área de aserraderos, en 1987 se toma la administración de Madex, aserradero ubicado en Nacimiento que también procede del grupo Inforsa. En 1989 se inaugura la Planta de Los Angeles que produce madera libre de nudos (clear) de alto valor agregado cuyo destino principal es Estados Unidos de América.

A partir de los años 90, se plantean y ponen en marcha nuevos y ambiciosos proyectos que permiten posicionar a la empresa entre las de mayor liderazgo en su género, a nivel nacional, tanto por el alto nivel tecnológico alcanzado en sus operaciones globales, como por la magnitud de su patrimonio. En efecto, en 1988 se inician operaciones en la ciudad de Coyhaique con el fin de evaluar la potencialidad forestal de los suelos de la XI región. Tras 4 años de activa gestión en la compras de suelos, investigación y ensayos, se inician las plantaciones en 1992. Actualmente cuenta con un patrimonio de más de 21.000 hás., con plantaciones de pino ponderosa, oregón y contorta, especies que mejor se adaptan a las frías temperaturas australes.

En el plano internacional de los negocios, Forestal Mininco mantiene el soporte técnico sobre las inversiones forestales que CMPC mantiene en Argentina, las que a la fecha conforman un patrimonio forestal de más de 60.000 hás.

En el ámbito productivo, a partir de Abril de 1992 comienza a abastecer de madera pulpable a la nueva fábrica de Celulosa del Pacífico, instalada en el mismo lugar donde nació a la vida Forestal Mininco S.A. 40 años antes, es decir, en el pueblo de Mininco. En el rubro aserraderos, en Abril de 1994 se inaugura el nuevo y moderno aserradero Bucalemu, cercano a Laja, el que además de producir madera aserrada exportable de primera calidad, eleva la

participación de Aserraderos Mininco S.A. a cerca de un 25% del total de madera aserrada exportada por Chile.

En abril de 1993, Forestal Mininco asume la administración de las empresas forestales de la filial Inforsa, Forvesa y Crecex - con el propósito de consolidar las actividades forestales en una unidad la gestión.

El comienzo de un nuevo milenio, encuentra a Forestal Mininco S.A. posicionada como una de las más grandes empresas forestales del país, siendo el soporte fundamental de materia prima para las fábricas de celulosa y papel de CMPC.

Forma parte del complejo de Empresas CMPC, uno de los grupos industriales y forestales más importantes de Chile y Latinoamérica. Nuestro patrimonio se localiza fundamentalmente en Chile, entre la VI y IX regiones del país y en el norte de Argentina, en las provincias de Misiones y Corrientes.

Es responsable por el desarrollo de la forestación, conservación e incremento del patrimonio forestal, y de la industria de aserrío y remanufactura. Asimismo, abastece las plantas de celulosa y papel de empresas CMPC.

El equipo de trabajo de Forestal Mininco está compuesto por más de 400 personas entre profesionales y técnicos altamente calificados y con una vasta trayectoria en el sector forestal. Adicionalmente, las diversas actividades que desarrolla la empresa a través de las empresas de servicios, generan empleos a más de 5 mil trabajadores.

**MOLY COP CHILE S.A.**

Giro de la Empresa: Bolas de acero para molienda de minerales

Tipo de Producto(s): Bolas de acero para molienda de minerales

Nombre de la Persona a Entrevistar: Carmen Gloria Figueroa

Cargo: Asistente Subgerencia de Sistemas Integrados de Gestión

Años en la Empresa: 6

MOLY COP CHILE S.A. produce bolas de acero para molienda de minerales y otros materiales particulados, a partir de barras de acero de alto carbono y baja aleación, por medio de un exclusivo proceso de calentamiento, forjado y tratamiento térmico, cuyo objetivo es alcanzar la máxima durabilidad del producto en su aplicación final.

Sus valores como empresa son:

- RESPETO por el individuo, la empresa que nos agrupa y el Medio Ambiente donde laboramos.
- El mejor SERVICIO al cliente.
- EXCELENCIA como norma de vida.
- SOLIDARIDAD entre nosotros y con entorno comunitario

## **FALABELLA**

Giro de la Empresa: Empresa de Retail

Tipo de Producto(s): Productos ubicados por departamentos como electrohogar, computación, decohogar, dormitorio, deportes, regalos, bebe, servicios, niños, entretención y belleza.

Nombre de la Persona a Entrevistar: Antonio Castillo

Cargo: Administrativo de Recursos Humanos

Años en la Empresa: 6

Falabella es una de las empresas más grandes de Chile y la tienda por departamentos más importante de Sudamérica, con presencia en Argentina y Perú. Su origen se remonta a 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en el país, más tarde se incorpora Alberto Solari, quien le da un gran impulso a la tienda de vestuario al incorporar nuevos productos y puntos de venta.

Fruto de los paulatinos cambios en la década de los 60, Falabella inicia su etapa de expansión tanto en Santiago como en regiones, inaugurando su primer local en Concepción. Veinte años después la empresa amplía sus horizontes, lanzando CMR Falabella, su propia tarjeta de crédito, con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de sus clientes por un sistema de pago más cómodo y flexible.

Es así como por más de 112 años ha mantenido el compromiso de mejorar la calidad de vida de la familia chilena, ofreciéndole productos de primera categoría y ayudando a satisfacer las necesidades de la forma más conveniente. Su compromiso de crecimiento a largo plazo ha llevado a realizar importantes inversiones en las áreas de distribución, sistemas de información, y en la creación de nuevos negocios y servicios complementarios.

En diciembre de 1999 Falabella ingresa en la nueva economía lanzando su página web de Falabella Internet en forma simultánea en el sitio de Chile y Perú.

### **MASISA S.A.**

**Giro de la Empresa:** Fabricación y Comercialización de Productos de Madera

**Tipo de Producto(s):** Tableros y productos de madera

**Nombre de la Persona a Entrevistar:** Liliana Benítez Gandara

**Cargo:** Encargada de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

**Años en la Empresa:** 7

Masisa elabora en Chile una amplia variedad de tableros y productos de madera. El negocio de la compañía se encuentra fuertemente potenciado por estar inserto dentro de un sistema de gestión integrado, sistema que engloba aspectos como la responsabilidad social, la salud y seguridad ocupacional de sus trabajadores y el cuidado y respeto de las normas ambientales imperantes en nuestro entorno. El contar con certificaciones externas de los sistemas de gestión, permite asegurar el desarrollo sostenible de la compañía.

### **MUEBLES CC LIMITADA**

Giro de la Empresa: Exportación de Productos de Remanufactura

Tipo de Producto(s): Borrado, Paneles, Muebles Terminados

Nombre de la Persona a Entrevistar: Juana Mardones Stuardo

Cargo: Encargada de personal

Años en la Empresa: 1

### **MACO INDUSTRIAL Y COMERCIAL S.A. SUCURSAL TALCAHUANO**

Giro de la Empresa: Importaciones, Compras, Ventas, Representaciones, Servicios, Asesorías en Preevaluación de Créditos, Compra Venta de Vehículos Usados y Venta de Artículos Publicitarios.

Tipo de Producto(s): Camones, repuestos y servicio

Nombre de la Persona a Entrevistar: Doris Lepe Zapata

Cargo: Jefe de Administración y Finanzas

Años en la Empresa: 1

Desde su formación hace más de 60 años, MACO ha desarrollado sus actividades en el área de importación, distribución y comercialización de bienes de capital y de consumo durables. Teniendo en cuenta la gran competitividad de estos mercados, y el alto grado de información y conocimiento técnico de los usuarios. Nuestra Compañía ha desarrollado una fuerte cultura de servicio, no solamente en lo que se refiere a respaldo técnico de post-venta sino que en todo lo que se refiere a apoyo, ayuda y trabajo con nuestros clientes.

Así es como hemos enfocado todos nuestros esfuerzos y recursos tanto en tener el personal idóneo que entienda nuestra filosofía, como también invirtiendo en infraestructura, ampliando nuestra área de repuestos y construyendo los más modernos talleres de servicio técnico y desabolladura.

Nuestro principal compromiso es entregarles productos de la más alta calidad, que cumplan con todas sus necesidades y respaldar estos con la mejor post-venta del mercado. con esto pretendemos responder a la confianza entregada por nuestros clientes al adquirir unidades internacional.

**ANEXO N° 5**

**“BIOGRAFÍA DE HUMBERTO MATURANA ROMESÍN”**

## ANEXO N° 5

**Humberto Maturana Romesín** nace en Chile en 1928, biólogo Ph. D. Harvard (1958). Estudia medicina (U. De Chile) y luego biología en Inglaterra y EEUU. Reconoce como sus maestros Gustavo Hoecker en Chile y a J. Z. Young en Inglaterra e indiscutiblemente se encuentra dentro del área de pensadores que ha influenciado G. Bateson.

Sus trabajos iniciales los desarrolla estrechamente ligado con Francisco Varela G. con quien publica en conjunto el notable ensayo *De máquinas y Seres Vivos* (Editorial Universitaria 1972, Santiago de Chile) y luego su obra más maciza *El Árbol del Conocimiento* (Editorial Universitaria, Santiago de Chile 1984).

Sus radicales teorías las ha continuado desarrollando en áreas tan diversas como la educación, la psicología y la política entre otras, en obras tales como: *Emociones y Lenguaje en Educación y Política* (Ediciones Pedagógicas Chilenas, 1990); *El Sentido de lo Humano* (Hachette Comunicaciones, 1991); *Desde la Biología a la Psicología* (Editorial Synthesis, 1993); *La Realidad ¿Objetiva o Construida?* (Editorial Anthopos, 1996) dentro de este se encuentra el volumen I: *Fundamentos Biológicos de la Realidad* y el volumen II: *Fundamentos Biológicos del Conocimiento*; *Biología del Emocionar* y *Alba Emoting* (Ediciones Dolmen, 1996); *Transformación en la Convivencia* (Dolmen Ediciones, 1999).

La fecundidad de su obra creativa y la originalidad de sus ideas le valió recibir el Premio Nacional de Ciencias en 1994.

Por cierto, sus afirmaciones han remecido la comunidad científica al afirmar por ejemplo que la ciencia no necesita la presunción de una realidad objetiva (a esto lo llama la

ontología del observador). Todo lo que se dice es dicho por un observador a otro que puede ser el mismo.

Su orientación epistemológica lo pone cerca de los radicales/constructivistas tales Von Foerster, Piaget, von Glaserfeld, sin embargo él se califica sí mismo de determinista, no cree que un sistema pueda especificar una multiplicidad de mundos.

**ANEXO N° 6**

**“BIOGRAFÍA DE CARLOS FERNANDO FLORES LABRA”**

## **ANEXO N° 6**

**Carlos Fernando Flores Labra** es Ingeniero Civil, Doctor en Filosofía del Lenguaje, Político, Empresario y Emprendedor Senador de la República de Chile, Región de Tarapacá, por el período 2002- 2010. Presidente de la Comisión de Defensa, y Comisión Especial por la Sociedad del Conocimiento. Director de la Fundación País Digital, Fundador de la Fundación Mercator, Fundador de la Fundación Región y Desarrollo. Fundador y Presidente del Colegio Altamira.

Hombre multifacético, es reconocido como uno de los pensadores más importantes de la actualidad en el ámbito de la gestión y de la acción emprendedora.

Nació en Talca, el 9 de Enero de 1945. Casado con Gloria Letelier Rojas. Sus hijos: Pablo Andrés, Rodrigo Fernando, Gloria Patricia, Paula Javiera, María Fernanda y Nicolás viven y trabajan entre California y Londres. Familia que, al igual que Fernando, se compone de miembros multifacéticos, entre ellos hay una esposa que se desempeña en el área lingüístico-emprendedora, hijos que son filósofos, empresarios, expertos en marketing, abogados, científicos políticos.

Estudió en el Liceo Blanco Encalada, de Talca, y en la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Santiago, donde se tituló de Ingeniero Civil, en 1968.

Recientemente le fue conferido el Doctorado Honoris Causa por la Universidad de Tarapacá.

En 1970 fue nombrado Director técnico General de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), simultáneamente fue Director del Banco Interamericano y Presidente del Instituto Tecnológico de Chile.

Durante el gobierno del Presidente Salvador Allende sirvió tres cargos ministeriales: Ministro de Economía, Ministro de Hacienda y Secretario General de la Presidencia. En esos años dio inicio al proyecto nacional llamado Cybersyn, destinado a aplicar la cibernética a la gestión de las redes industriales chilenas, uno de los primeros intentos de usar las comunicaciones computacionales en la gestión a gran escala.

Mientras aún servía al gobierno, comenzó a madurar algunas ideas que, posteriormente, serían la génesis de su trabajo de tesis doctoral, de múltiples innovaciones en el diseño de software, y de las diversas empresas que fundaría con el tiempo, entre ellas, Business Design Associates (BDA).

Luego del Golpe Militar del 1973, fue durante tres años prisionero político en diversos campos de concentración. En esos años de detención, derivó sus reflexiones hacia las comunicaciones y la teoría lingüística. En 1976, al negociar Amnesty International su

liberación, sus reflexiones estaban a un paso de ciertas aplicaciones prácticas.

Establecido con su familia en Palo Alto, California, se convirtió en investigador del Departamento de Ciencias de la Computación de la Universidad de Stanford. En un trabajo conjunto con Terry Winograd, un experto en Inteligencia Artificial y profesor de Ciencias de la Computación, escribió "Understanding Computers and Cognition: a New Foundation for Design", reconocido como un texto de gran relevancia en el campo del diseño organizacional. Juntos fundaron Action Technologies, Inc., empresa aplicada al desarrollo de software, considerada como una de las pioneras en tecnología de circuitos y flujos de trabajo y producción, creando productos para la gestión de las comunicaciones en las redes digitales, igualmente elogiados por usuarios, analistas empresariales y por las publicaciones de negocios. Eran estos el *Coordinador*, software instrumental, diseñado como un sistema de apoyo y aumento de la productividad de los grupos de trabajo, y comercializado luego para su uso en computadores personales y, posteriormente, incorporado a los sistemas operativos de las redes de Novel; y el *Sistema de Acción* para los circuitos productivos. El flujo o circuito de trabajo basado en la coordinación tiene como fundamento la teoría de la comunicación y de la coordinación desarrollada por Fernando Flores y Terry Winograd a fines de los años '70.

En 1977, Fernando Flores se aboca a un doctorado interdisciplinario en la Universidad de Berkeley, California, bajo la guía de pensadores e investigadores de fama internacional como *John Searle* (filosofía del lenguaje), *Stuart Dreyfus* (investigación operacional), *Hubert Dreyfus* (filosofía continental) y Ann Markusen (gestión empresarial). Dos años más tarde, su disertación, "Comunicación y Gestión en la Oficina del Futuro", se convirtió en el fundamento de su posterior trabajo, cuyo pensamiento nuclear lo constituye la teoría del lenguaje como acción social, que difiere radicalmente de la habitual comprensión de lo que ocurre en las organizaciones.

Habiéndose probada exitosa en una serie de casos de estudio, su teoría comenzó a emerger como la base de una nueva comprensión del trabajo. En 1979, Fernando Flores presentó una nueva comprensión de las comunicaciones y del rol de los computadores. Basándose en la Teoría de los Actos de Habla de *J. L Austin*, y en la Teoría de los Compromisos de J. Searle, Flores planteó que gran parte de la coordinación humana ocurre en lo que denominó "conversaciones para la acción", a través de las solicitudes, de las promesas y del cumplimiento de los compromisos entre las personas, y sostuvo que la importancia de los computadores consiste en facilitar este trabajo de coordinación más que en el simple procesamiento de datos.

A fines de los años '80, demostró que el ciclo básico de la coordinación reaparece en varios niveles de las organizaciones, y no sólo entre los individuos, y que la organización misma puede ser vista como una red de circuitos y de flujos de trabajo recurrentes. Esto se convirtió en la base de un sistema de gestión de flujos y circuitos producido y patentado por Action Technologies, que se ha probado como significativa en la mejora de la productividad y en la satisfacción de clientes y empleados de las empresas. A pesar de haber sido concebido originalmente para los contextos de negocios, el sistema se ha demostrado útil para mapear los procesos de coordinación humana en cualquier dominio.

Desempeñándose como consultor de empresa, han sido clientes suyos compañías de gran tamaño, y organizaciones de USA, Canadá, México, Chile, Italia, Suecia, Francia, y Suiza, entre otros.

Entre sus publicaciones destacan, hasta la fecha, y entre otras: "Understanding Computers and Cognition", 1987, escrito con Terry Winograd, una reinterpretación de las redes computacionales y su conexión con la filosofía.; "Inventando la Empresa del siglo XXI", "Construyendo Confianza en los Negocios, la Política, en las Relaciones y en la Vida", co-escrito con Robert C. Solomon; "Abrir Nuevos Mundos: Acción Emprendedora, Acción

Democrática y Cultivo de la Solidaridad", en conjunto con Charles Espinosa y Hubert Dreyfus.

**ANEXO N° 7**

**“BIOGRAFÍA DE JULIO OLALLA”**

## **ANEXO N° 7**

**Julio Olalla** es Abogado titulado por la Universidad de Chile y con estudios en Teoría del Lenguaje y Educación. Desde 1980 dicta cursos en el área de las competencias comunicativas, desarrollo personal, liderazgo organizacional y desarrollo de Programa de Transformación Cultural en organizaciones en Argentina, Brasil, Chile, México, Venezuela, Australia, Canadá, España y Estados Unidos. Durante los últimos 10 años ha dictado programas de formación de coaches.

Como presidente de The Newfield Network es reconocido como uno de los fundadores y maestro en la práctica del coaching por la Federación Internacional de Coaching (ICF).

Ha trabajado en forma directa con más de 50.000 personas en nueve países diferentes durante los últimos 20 años. Desde su experiencia sostiene, que no es posible un real cambio en la cultura de las organizaciones si no se abordan simultáneamente la transformación personal de sus miembros, el estilo de coordinación de acciones enfocado al logro de los resultados y los valores que fundan la convivencia al interior de las empresas.

Es fundador de The Newfield Network, una empresa consultora, con presencia en Estados Unidos y América Latina, orientada a la formación de Coaches Ontológicos y al desarrollo y aprendizaje organizacional, especialmente de equipos ejecutivos.

## **ANEXO N° 8**

## **“BIOGRAFÍA DE RAFAEL ECHEVERRÍA”**

### **ANEXO N° 8**

**Rafael Echeverría** es fundador de Newfield Consulting, empresa consultora y de formación gerencial que opera en los Estados Unidos, México, Venezuela, España y Brasil,

liderando a nivel mundial el desarrollo de programas de formación de especialistas en coaching ontológico empresarial y de construcción de equipos de alto desempeño.

Es sociólogo de la Universidad Católica de Chile y Doctor en Filosofía de la Universidad de Londres. Es miembro de número de la World Academy of Art and Science (WAAS). Fue profesor de la Universidad Católica de Chile, consultor de UNICEF y de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) de las Naciones Unidas. Ha sido asesor del Tec de Monterrey (México), consultor de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología del Brasil, colaborador del Center for Quality of Management (CQM), en Boston, y miembro del Comité Coordinador de The Society for Organizational Learning International (SOL).