



Coaching como estrategia de competitividad en las PYMES

Rosa Claudiana Robalino Muñiz¹, María Auxiliadora Campuzano Rodríguez² Carlos Alberto Bastidas Vaca³

1 Universidad Estatal de Milagro, rrobalinom@unemi.edu.ec

2. Universidad Estatal de Milagro, mcampuzanor@unemi.edu.ec

3- Universidad Estatal de Milagro, cbastidasv@unemi.edu.ec

RESUMEN

Este trabajo se propuso una revisión detallada de la literatura existente sobre el coaching con el objetivo de poder determinar las experiencias de este para el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Para la realización de esta revisión se utilizó el Google Académico y , se decidió realizar esta para los términos en inglés; “coaching”, “executive coaching” y “coaching SMES”, para este último ese encontró un número muy bajo de artículos.

La revisión realizada marco que en relación con el coaching y el coaching ejecutivo se mantienen discusiones en relación con las dimensiones del coaching y los diversos paradigmas que pueden tomarse en cuenta. Faltan estudios que precisen que caracteriza a un coach calificado, o porque una aproximación al coaching ejecutivo resulta mejor que la otra. Como direcciones investigativas de importancia en la temática del coaching en Pymes pueden señalarse la necesidad de precisar la efectividad de un programa de coaching en términos del desarrollo de la gestión ejecutiva y autoconocimiento que debe potencia el programa. De igual forma resulta necesario desarrollar investigaciones que puedan precisar el balance entre los aspectos psicológicos y gerenciales en tal programa.

Palabras claves: coaching, coaching ejecutivo, pymes



Coaching as a strategy for competitiveness in SMEs

ABSTRACT

This paper presents a detailed review of the existing literature on the coaching set with the aim to determine the experiences of this in the case of Small and Medium Enterprises (SMEs). Google Scholar was used and it was decided to do this for the English terms: "Coaching". "Executive coaching" and "coaching SMES" to the latter a very low number of papers was found.

The review conducted reveal discussions regarding coaching and executive coaching in relation to the dimensions and the various paradigms that can be taken into account. There are no studies that characterizes a qualified coach, or because an approach to executive coaching is better than the other. As investigative directions in the topic appears the need to clarify the effectiveness of a coaching program in terms of the development of executive and self-knowledge that the program should management. Similarly it is necessary to develop researches that can clarify the balance between psychological and managerial aspects of such a program.

Keywords: coaching, executive coaching, SMEs



1. INTRODUCCIÓN

El “coaching” como toda nueva disciplina o campo del saber, en su proceso de surgimiento y consolidación ha tropezado con el problema de su definición (Ives, 2008) y autores como Richard R. Kilburg (2000) analizaron lo que denominaron “coaching ejecutivo” a partir de las mismas características de los aspectos organizacionales que caracterizaban la vida de un ejecutivo en el nuevo milenio. Kampa-Kokesch y Anderson (2001) revisaron la bibliografía sobre el coaching ejecutivo y señalaron que era difícil precisar los orígenes de este. Richard R Kilburg (2000) precisó la definición del Coaching Ejecutivo como:

una relación de ayuda formada entre un cliente que tiene la autoridad de gestión y la responsabilidad de una organización y un consultor que utiliza una amplia variedad de técnicas de comportamiento y métodos para ayudar al cliente a lograr una solución mutuamente identificada como un conjunto de metas para mejorar su desempeño profesional y satisfacción personal y, en consecuencia, para mejorar la efectividad de la organización del cliente dentro de un acuerdo de entrenamiento formalmente definido (p. 67).

El Coaching en síntesis ha sido definido por distintos autores y las definiciones lo resumen como una relación a corto o mediano plazo entre un ejecutivo o un consultante con el propósito de elevar la efectividad del trabajo del ejecutivo (Feldman & Lankau, 2005). Este mismo autor definió como aspectos esenciales para poder precisar el concepto de Coaching:

- a) Establece las diferencias entre Coaching y otros tipos de relaciones para el desarrollo de las capacidades del ejecutivo
- b) Revisar las características y antecedentes de los entrenadores
- c) Investigar los resultados del Coaching
- d) Precisar las características de los clientes ejecutivos
- e) Establecer las fases de la relación de coaching



- f) Precisar los enfoques para el proceso de entrenamiento

El Coaching ha ido así desarrollándose y estableciéndose como un acto de liderazgo aunque evidentemente no es la única vía que puede permitir llegar a mejorar la efectividad de un grupo (Hackman & Wageman, 2005). Este trabajo se propuso una revisión detallada de la literatura existente sobre el coaching con el objetivo de poder determinar las experiencias de este para el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).

2. METODOS

Para la realización de esta revisión se utilizaron las posibilidades que por un lado las posibilidades que ofrece el Google Académico, primero porque es una herramienta libre que no conlleva los costos de uso de otros Directorios (Cabezas-Clavijo & Delgado-López-Cózar, 2013; Tober, 2011). Su utilidad se ha comprobado en diferentes estudios y comprado con otros Directorios especializados. En términos de poder desarrollar una revisión fiable en relación con el coaching ejecutivo se decidió realizar esta para los términos en inglés y esta se realizó para los términos:

“coaching”

. “executive coaching”

“coaching SMES”

El periodo considerado fue del 2000 al 2015. Para el primer término se llegaron a determinar 1000 artículos relacionados con “coaching”. Y para el término “executive coaching” el mismo número. Un número muy bajo de artículos (4) se encontró para el término “coaching SMES”. Una forma de poder determinar el impacto de un documento en la comunidad científica es conocer el número de citas que recibe el mismo, es decir referencias al mismo, en otro artículo. La Tabla 1 a continuación resume los resultados para ambos términos:

Tabla 1. Citas Anuales y Promedio por Documento. 2000-2015



Término de búsqueda	Total citas anuales para el término	Promedio Citas/Documento
coaching	4790,94	76,66
executive coaching	808,5	12,94
Coaching SMES	0.80	3.0

De los datos presentados en esta Tabla, se desprende que el término más general “coaching” es 5 veces más citado que el término “executive coaching” y es muy bajo para “coaching SMES”.

Con los resultados de la búsqueda se preparó una Base de Datos con los datos esenciales de cada documento encontrado: Autor, Título, Año, Fuente, Editor, Dirección Web del artículo, dirección Web en Google Académico.

3. RESULTADOS

3.1 Cuestionamientos al coaching

La revisión de los términos reveló a simplemente que las misma discusiones en relación con las dimensiones del coaching y sus cuestionamientos aparecen entre los dos más citados, estén relacionados con cuestionamientos en relación con el coaching ejecutivo:

- a) The very real dangers of executive coaching. (Berglas, 2002)
- b) The wild west of executive coaching (Sherman & Freas, 2004)

(Sherman & Freas, 2004) señaló: “nadie ha demostrado de forma conclusiva que es lo que hace a un coach calificado, o porque una aproximación al coaching ejecutivo resulta mejor que la otra” (p. 1) Sin embargo el mismo autor señala más adelante que es lo que hace que el coaching ejecutivo funcione:



Ejecutivo de entrenamiento es distinto de otro tipo de ayuda. El amplio campo de entrenamiento incluye la planificación de la vida, la orientación profesional, salud y consejos nutricionales, Nueva era aura, lecturas, y la formación en habilidades de público, incluso en términos de coqueteo (p. 2).

Berglas (2002) se preguntó si el éxito del coaching no radicaba en que llenó el espacio entre psicoterapia y gestión, en una época, en que los ejecutivos, en particular en los Usa, luchaban por encontrar soluciones rápidas a problemas complejos. La respuesta a estos planteamientos puede estar en el mismo carácter de los paradigmas que se utilicen para definir el coaching, siguiendo a Ives (2008) se puede definir esta aproximaciones al concepto considerando si es o no:

1. Directivo o no directivo
2. Parte del desarrollo personal o esta enfocado a objetivos
3. Terapéutico o en función de resultados.

En esta misma dirección la problemática del coaching ha llevado a que este se desarrolle desde distintas perspectivas (Ives, 2008; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001):

- a) La humanística
- b) Basada en el comportamiento
- c) En el desarrollo de adultos
- d) Desde el punto de vista cognitivo
- e) Desde el punto de vista del aprendizaje
- f) Tomando como base un modelo psicológico
- g) Sistémico
- h) Orientado al resultado

Estos cuestionamientos son sin duda el obstáculo que enfrenta alguien que se introduce en el tema que encontrará necesariamente enfoques diferentes en la literatura (Feldman & Lankau, 2005; Robinson-Walker, 2005). La dificultad en los estudios de coaching es por tanto la extrema heterogeneidad de problemas y objetivos que se reportan en los



estudios sobre coaching (Greif, 2007). Este mismo autor marcó que las investigaciones sobre coaching debían enfocarse en dejar claros

- a) Prerrequisitos del Coach
- b) Factores de éxito en el proceso d coaching
- c) Criterios específicos de salida
- d) Criterios generales sobre los resultados

3.2 Coaching en Pymes

Producto de la revisión realizada se pudieron encontrar sólo cuatro referencias que se ocupan en específico de la problemática del coaching en Pymes y como se refleja en a Tabla 1 con un impacto muy bajo en relación con el número de citas recibidas.

Gray y Goregaokar (2007) caracterizo la situación en relación con el coaching en Pymes en estos términos:

- a) Existía muy poca evidencia en relación con el uso de programas de coaching para Pymes
- b) Menos conocido aun es el impacto de coaching en las Pymes en que tampoco se habían desarrollado investigaciones al respecto.

El mismo estudio señaló en sus conclusiones al analizar un programa de coaching para PYMES que:

La investigación reveló que los encuestados fueron capaces de articular fácilmente el tipo y la magnitud de los beneficios organizativos y personales que habían adquirido a partir del coaching. No sólo había casi una completa falta de cualquier comentario negativo, en algunos casos, el coaching fue considerado como una experiencia que cambia la vida (p. 9).

Estos resultados contradicen el criterio de un posible rechazo de los programas de coaching en Pymes.



El otro trabajo analizado Graya, Ekincib y Goregaokara (2011) presentó conclusiones que resultan interesantes:

Los resultados indican que el entrenamiento tuvo un impacto significativo en los atributos personales tales como "Gestión de Autoconocimiento" y 'Gestión Auto-emocional', mientras que el impacto de sus características más orientadas a los negocios era más débil. la elección por los gerentes de los entrenadores con perfil psicoterapéutico, en lugar de un perfil no psicoterapéutico fue estadísticamente significativa (Graya et al., 2011, p. 863).

Sin dudas el mismo carácter limitado de las muestras utilizadas en estos trabajos marca la dificultad en generalizar estos resultados a otros contextos como el de América Latina.

4. CONCLUSIONES

La revisión realizada marco que en relación con el coaching y el coaching ejecutivo se mantienen discusiones en relación con las dimensiones del coaching y los diversos paradigmas que pueden tomarse en cuenta por la falta de estudios que precisen que caracteriza a un coach calificado, o porque una aproximación al coaching ejecutivo resulta mejor que la otra. Producto de la revisión realizada se pudieron encontrar sólo cuatro referencias que se ocupan en específico de la problemática del coaching en Pymes y que se mantiene poca evidencia en relación con el uso de programas de coaching para Pymes.

Como direcciones investigativas de importancia en la temática del coaching en Pymes pueden señalarse la necesidad de precisar la efectividad de un programa de coaching en términos del desarrollo de la gestión ejecutiva y autoconocimiento que debe potencia el programa. De igual forma resulta necesario desarrollar investigaciones que puedan precisar el balance entre los aspectos psicológicos y gerenciales en tal programa y si puede emplearse como estrategia de competitividad en las PYMES



5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching.
- Cabezas-Clavijo, A., et al. Delgado-López-Cózar, E. (2013). Google scholar e índice h en biomedicina: La popularización de la evaluación bibliométrica. *Medicina Intensiva*, 37(5), 343-354. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.medin.2013.01.008>
- Feldman, D. C., et al. Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.
- Gray, D., et al. Goregaokar, H. (2007). Executive coaching in smes-experiences and impact of the coaching process.
- Graya, D. E., Ekincib, Y., et al. Goregaokara, H. (2011). Coaching sme managers: Business development or personal therapy? A mixed methods study. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 863-882.
- Greif, S. (2007). Advances in research on coaching outcomes.
- Hackman, J. R., et al. Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Ives, Y. (2008). What is 'coaching'? An exploration of conflicting paradigms.
- Kampa-Kokesch, S., et al. Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205.
- Kilburg, R. R. (2000). A conceptual understanding and definition of executive coaching *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos* (pp. 53-67). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*: American Psychological Association.
- Robinson-Walker, C. (2005). Reflections on executive coaching. *Nurse Leader*, 3(1), 24-27. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mnl.2004.11.007>



Coaching como estrategia de competitividad en las PYMES

Revista Publicando, 3(7). 2016,428-437. ISSN 1390-9304

Sherman, S., et al.Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-93.

Tober, M. (2011). Pubmed, sciencedirect, scopus or google scholar – which is the best search engine for an effective literature research in laser medicine? *Medical Laser Application*, 26(3), 139-144. doi:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.mla.2011.05.006>