

Universidad Militar

Nueva Granada



**COACHING COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y
COMERCIAL PARA EMPRESARIOS PYMES DEL SECTOR
SERVICIO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

Presentado por:

JORGE IVÁN FORERO SERNA

ENSAYO DE GRADO

Tutor:

Karolina González

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

NOVIEMBRE DE 2017

Indice

CAPITULO I	10
2. 1 Marco Conceptual	10
2.1.1 Las PYME	10
2.1.2 Clasificación de las PYME	11
2.1.3 Variables que influyen en el desarrollo de las PYME	12
2.1.4 Origen del Término Coach	13
2.1.5 Tipos de Coaching	14
2.1.6 Enfoques del Coaching	15
2.1.7 Competencias del Coaching	18
2.1.8 Marco de Intervención del Coaching	20
CAPÍTULO II	22
2.1. Análisis PESTA	22
2.1.1. Político	22
2.2 Económico	22
2.3 Social	23
2.4 Tecnológico	23
2.5 Ambiental	23
2.6 Análisis FODA	23
2.7 Analisis de las 4 P (Producto, Precio, Plaza Y Promoción)	24
2.7.1 Producto	25
2.7.2 Precio	27

2.7.3 Plaza	28
2.7.4 Promoción	28
Conclusion	29
Bibliografía	30

Indice de Tabas

Tabla 1. Clasificación de los PYMES. (Pesántez, 2015)	11
Tabla 2. Enfoque Ontológico	15
Tabla 3. Enfoque Americano	16
Tabla 4. Enfoque Europeo	18
Tabla 5. Competencias del coach según la Federación Internacional de Coaching	19
Tabla 6. Análisis FODA.....	23
Tabla 7. Descuento de Participantes.....	27

Indice de Figuras

Figura 1.Tipos Coaching.....	14
Figura 2 .Modelo conceptual de efectividad del coaching por cumplimiento de objetivos	26

El desarrollo y crecimiento de las PYMES en cualquier economía representa un factor económico importante en cada nación, ya que estas constituyen un considerable porcentaje en el Producto Interno Bruto (PIB). En Colombia, estas empresas representan el 30% del PIB y a su vez constituyen el 40% de toda la economía, así mismo, estas representan el 64% de la generación de empleo en el país, (Coaching Empresarial CEPODA, 2015)

En muchos casos, éstas PYMES poseen estructuras empresariales de carácter familiar; pero la mayoría subsisten debido a

que han podido sobrellevar los cambios de la economía, actuando de forma imprevista a lo presentado. La mayoría de estas organizaciones carece de proyecciones a futuro y por tal motivo resulta un gran reto lograr la competitividad en el mercado.

Expertos en materia de negocios coinciden, en que contar con un plan estratégico dentro de la estructura organizacional de la empresa, ciertamente permitirá tener éxito en las metas de corto, mediano y largo plazo, y así, mejorar estándares de calidad y/o expandir el mercado nacional e internacional.

En la actualidad, se busca tener una visión clara sobre varios frentes en esta materia, es por esto que los líderes en las pequeñas y medianas empresas deben tener metas claras y orientadas que demuestren el compromiso con la organización, y que busquen aprovechar el talento humano, trabajando la motivación como motor fundamental de la empresa. Un coaching por su naturaleza psicotécnica, según el Global Coaching Study 2012, afirma que en una empresa luego de implementar las estrategias de un coaching, se percibirán beneficios en un 36% y un perfeccionamiento de los resultados percibidos de 26% considerándose una práctica beneficiosa versus el 43% de obstáculos que arroja un equipo sin entrenamiento (ESPAE, 2012).

Hoy en día las pymes en Colombia presentan diversas falencias a nivel organizacional como la falta de capital líquido y la escasez de mano de obra calificada para alcanzar mercados internacionales. Según

el subsecretario de Creación y Fortalecimiento Empresarial de Medellín “las pymes demandan recursos financieros, capital de trabajo constante, aunque las ventas no alcanzan a satisfacer esta demanda, dada la coyuntura económica actual” (Sierra Suarez, 2017).

De acuerdo a un estudio realizado por la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) el 80% de la pymes pertenecientes a sectores como industria, servicios y comercio no tienen un plan estratégico puesto que el 32% lo diseñó y utiliza parcialmente, el 30% se quedó en la creación, el 20% lo aplica en la operación y el 18% no lo tiene. De modo que en Bogotá a pesar de que posee una mayor cantidad de personas preparadas profesionalmente, no se escapa de esta realidad (elempleo, 2017).

Siendo el asesoramiento empresarial unas de las actividades importantes en la economía colombiana, en el presente ensayo se pretende analizar el Coaching como estrategia organizacional y comercial para empresarios PYMES del sector servicio de la ciudad de Bogotá, lo cual se plantea descubrir si, ¿Es favorable la ejecución de un servicios de coaching para mejorar la rentabilidad y las actividades de desarrollo de la PYMES?. De tal manera que el propósito de la investigación radica en afianzar las bases para ofrecer el Coaching como servicio a las PYMES y para ello se buscará la documentación bibliográfica de Coaching, haciendo hincapié en el modelo del coaching ejecutivo.

De acuerdo al orden de ideas establecido en el presente ensayo, se obtiene como objetivo general: Evaluar el coaching a nivel empresarial como una herramienta estrategia para organizaciones PYMES de Bogotá. Entre los objetivos específicos que perseguirá dicha investigación está desarrollar una revisión bibliográfica de aspectos relacionados con los métodos del coaching organizacional para determinar los agentes que conducen al éxito de las empresas pymes del sector servicios, analizar las variables de mercado de prestación de los servicios de coaching, y realizar un análisis financiero de la constitución de una empresa que preste servicio de coaching para la PYMES en la ciudad de Bogotá.

Para llevar a cabo dichos objetivos, se determinará a través de una encuesta online, el conocimiento y la disposición de directivos y profesionales pertenecientes a las PYMES de la ciudad de Bogotá sobre adquirir una experiencia de coaching, sucesivamente se realizará un análisis PESTA a fin de conocer las variables que ofrece el mercado sobre el servicio de coaching e igualmente se realizara un estudio en relacion a las 4P's con el fin de detallar el mercado y los clientes en cuanto a la estrategia a implementar.

La Hipótesis sugerida en el área de estudio: ¿resulta viable la ejecución de un servicio de coaching para mejorar la rentabilidad y las actividades de desarrollo de las PYMES en la ciudad de Bogotá?

Por medio de la metodología mencionada anteriormente, a través del abordaje de los objetivos propuestos, se buscará dar solución al tema en cuestión el cual se desarrolla en este ensayo.

Es así como se realizará inicialmente un amplio análisis del entorno que abarca el problema en cuestión, para dar pie a la propuesta de servicio coaching como estrategia organizacional y comercial para empresarios pymes del sector servicio de la ciudad de Bogotá.

CAPITULO I

2. 1 Marco Conceptual

2.1.1 Las PYME

Se conoce como PYME al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Y las cuales por su estructura y versatilidad pueden adaptarse ante cambios que la actividad económica exigen y es por ello que forman parte del motor dentro de la economía ecuatoriana.

Las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacan las siguientes:

- ✓ Comercio al por mayor y al por menor.
- ✓ Agricultura, silvicultura y pesca.
- ✓ Industrias manufactureras.
- ✓ Construcción.
- ✓ Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- ✓ Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- ✓ Servicios comunales, sociales y personales.

En Colombia, según Confecámaras hay 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, por regiones, 66% de este segmento productivo se concentra en Bogotá y cinco departamentos (**García & Paredes, 2014**).

2.1.2 Clasificación de las PYME

Las clasificaciones de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel mundial guarda una cierta característica común, sin embargo existen particularidades que son propias de cada región o país. Para el caso colombiano se ha optado por la clasificación señalada en el Plan Nacional de Desarrollo. De acuerdo con lo señalado en el Plan, preparado por la Comunidad Andina de Naciones, las empresas se clasifican considerando las siguientes variables: el número de empleados efectivos, el valor bruto de las ventas anuales y el valor de los activos totales.

Tabla 1. Clasificación de los PYMES. (**Pesántez, 2015**)

Clasificación	Pequeña	Mediana
Empleados	Hasta 49	50-199
Ventas anuales	1,000,000.	1,000,001 a 5,000,000..
Activos totales	100,001 a 750,001	750,001 a 4,000,000..

Elaborado por: Jorge Forero

Fuente: Pesantez J. (2015)

2.1.3 Variables que influyen en el desarrollo de las PYME

Las PYME si bien tienen una participación importante en el desarrollo económico del país y su crecimiento ha sido significativo; no tienen un direccionamiento claro y trabajan de manera reactiva resolviendo los problemas conforme surgen e incorporan nuevas inversiones, y dado que son mercados muy competitivos, el mejoramiento continuo es indispensable y se ven obligados a gestionar sus empresas con altos niveles de productividad. Por lo tanto, los aspectos de gestión organizacional, desarrollo tecnológico y sistemas de información, entre los más relevantes son variables que deben analizarse para las PYMES por su impacto en el desarrollo de estas empresas.

- **Gestión Organizacional;** se refiere a los procesos administrativos tales como: la planeación, organización, dirección, control, logística, ventas, factor humano, innovación, información y gerenciamiento de las PYME. Sin la adecuada planeación, no tienen un sistema de gestión, ni existen objetivos claros para todos los miembros de la empresa.
- **Desarrollo Tecnológico;** con la globalización y los cambios que esta ha generado, la tecnología ha revolucionado la economía de los países su desarrollo, lo que al no incorporar mejoras tecnológicas, puede generar una falta de oportunidades en la automatización y optimización del tiempo, volviendo a este tipo de empresas menos productivas y competitivas en relación a las grandes empresas.

- Sistemas de Información; entre las ventajas de usar sistemas de información están: proporcionar mayor velocidad en las actividades y procesos al volver más eficientes los tiempos de respuesta y por lo tanto reduciendo costos, además mejorando el servicio de la cadena de suministro con el cliente y satisfaciendo sus necesidades oportunamente; permite mayor difusión y movimiento de la información, disminuyendo la afectación de las distancias.

Independientemente de la variable, es importante considerar que como una base estratégica está la gestión del recurso humano que se complementa con la planeación estratégica, el clima organizacional, la gestión de calidad, la gestión de recursos comerciales y financieros, la tecnología y sistemas de información. (Chávez N. , 2013)

2.1.4 Origen del Término Coach

En el siglo XV y parte del XVI, empezó a hacerse tradicional la urbe húngara Kocs, ubicada a 70 kilómetros de Budapest, Kocs se transformó en parada clave para estos viajes. Haciéndose común el uso de carruaje (LeoRavier, 2005)

Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsiszekér, , símbolo de la excelencia. (Palomo, 2013)

Respecto a la era moderna muchos empresarios se plantean la pregunta: ¿Es el coaching fruto de la modernidad?, la respuesta a dicha pregunta consiste en que el coaching fué un proceso pedagógico de

enseñar a los individuos a pensar, expresar para buscar el conocimiento en el fondo de sí misma (Coach, 2016)

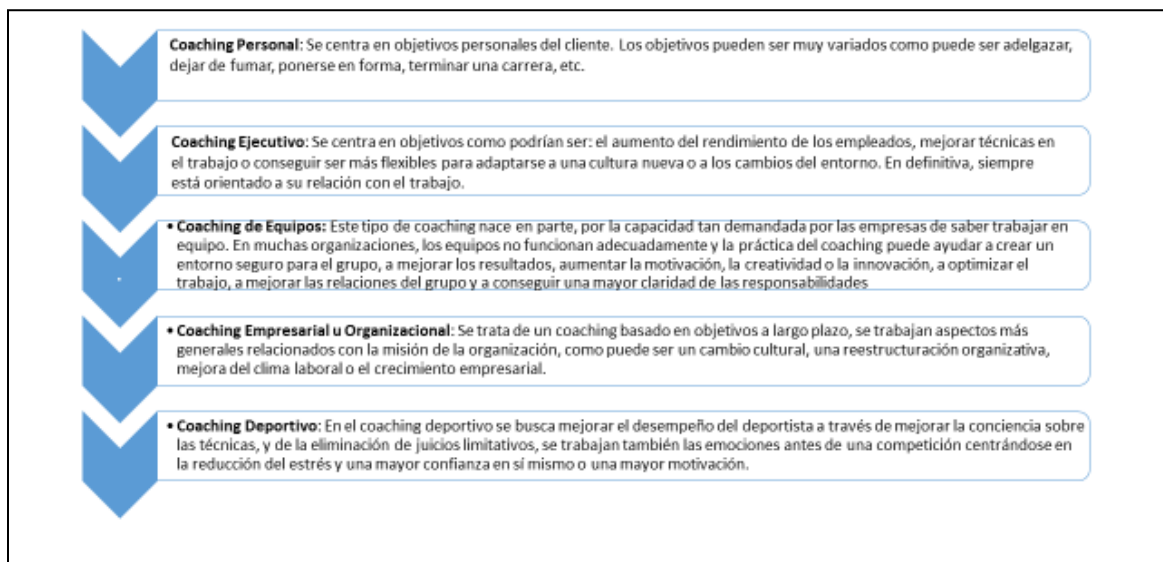
Desde el aéreas sociológica también se ha recibido aportes respecto al coaching, los mismos que son expuestos de manera de impacto social. En el lugar del trabajo este período se relaciona con la colectividad industrial y la fabricación en masa, además del apogeo moderno y la consolidación de la era.

Los profesionales y las organizaciones deberán estar preparadas para afrontar este contexto globalizado, donde la preparación es la clave del éxito, por lo cual se necesitaran de todas las habilidades y talentos que la organización tenga a su disposición (Fernández, 2002).

Todos estos conceptos citados por autores, ayudan a entender mejor cómo se maneja y funciona la sociedad en los diferentes niveles organizativos. Es decir, el coaching facilita el proceso de aprendizaje de las personas.

2.1.5 Tipos de Coaching

Figura 1.Tipos Coaching



Fuente: (INCAE, 2017)

En esta figura se puede apreciar cinco de los tipos coaching mayormente utilizados, los cuales son aplicados por las destrezas y habilidades de cada coaching. Lo recomendable es que dependiendo de la destreza, profesionalismo, experiencia o conocimiento empírico desarrollado en un lapso de tiempo el coaching comience a afiliarse a un grupo donde comparta experiencias e incluso le ayuden a tener un conocimiento más amplio del mercado donde piensa desarrollar sus conocimientos.

2.1.6 Enfoques del Coaching

Posteriormente, se analizará distintas clases de enfoques los cuales pueden ser tomados en cuenta dependiendo la realidad que se vea acoplado su forma de vida, su estado emocional o los individuos que rodean el entorno llamada a requerir los productos de coaching.

Tabla 2. Enfoque Ontológico

Dimensiones	Enfoque ontológico
Definición	Implica un desempeño extraordinario y transformacional para el desarrollo del ser de la persona y organización
Enfoque: presupuestos	El lenguaje es acción y tiene poder de transformación, puede generar cambios en la identidad privada y pública. Los presupuestos básicos son: <ol style="list-style-type: none"> 1. El lenguaje es constitutivo de la persona 2. El lenguaje es central, y da calidad en las conversaciones. 3. El lenguaje establece compromisos y promesas. Coordina acciones y tiene capacidad creativa. 4. Genera posibilidades y/o condiciona nuestro futuro. Las claves están en la corporalidad, emocionalidad y lenguaje.
Metodología	Basada en el diálogo y la conversación. Desarrolla una secuencia: <ul style="list-style-type: none"> – Observador: el mundo interpretativo de la persona. – Acción: movimiento y el compromiso – Resultados: la consecución de los mismos. Es fundamental trabajar con el observador, es decir, con la forma en la que percibimos e interpretamos la realidad. Esto puede suponer un limitante para la consecución de resultados.

Fuente: **(Revista Digital sobre Coaching Ontológico, 2011)**

La presente tabla indica la dualidad existente entre hombre y negocios, donde se realiza un análisis desde el existencialismo de la persona, si el individuo está bien su entorno estara bien, visualizándolo siempre desde adentro, incluso cuando se realizan análisis empresariales lo primordial es realizar primeramente u análisis micro para luego dar resultados a nivel macro.

Tabla 3. Enfoque Americano

Dimensiones	Enfoque americano
Definición	Es un proceso que ayuda a las personas y equipos a rendir el máximo de sus posibilidades. (Dilts, 2006). Genera desarrollo personal en línea con los objetivos de la empresa (Dilts, 2006).
Enfoque: presupuestos	Se refiere a los programas que operan en nuestro sistema neurológico que nos permite conseguir los resultados específicos que deseamos en la comunicación con nosotros mismos y los demás. Es decir, se basa en la interrelación entre cambio personal, comunicación efectiva y aprendizaje (O. CONNOR y Seymour, 1990)

Fuente: (Revista Digital sobre Coaching Ontológico, 2011)

El enfoque Americano está centrado en la aplicación de la sinergia, pues la misma es la suma de esfuerzos concentrados que aumentan la productividad, la motivación grupal es otro aspecto importante de este enfoque, cuando los individuos aportan en conjunto con ideas el compromiso con la organización.

Tabla 4. Enfoque Europeo

Dimensiones	Enfoque europeo
Definición	"... da resultados a causa de la relación de apoyo entre el <i>coach</i> y la persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados.... El objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo". (Whitmore, 2002:19).
Enfoque: presupuestos	<p>El primer elemento clave es elevar la conciencia, entendiendo esta como el adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, oye, siente, etc.</p> <p>La conciencia conduce a la habilidad y a tener la atención más concentrada de lo habitual conduce al desempeño más alto de lo normal.</p> <p>La confianza en sí mismo, la motivación interna, la claridad, el compromiso, la conciencia y la responsabilidad y la acción son productos del <i>coaching</i>.</p> <p>La mente es la clave, es decir la actitud mental, que es acompañada por el conocimiento, es decir, la técnica, y la experiencia que sería la actitud.</p>
Metodología	<p>El método Grow:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer metas para el corto y largo plazo. 2. Examinar la realidad para explorar la situación presente. 3. Contemplar las opciones y estrategias. 4. Determinar qué se va a hacer, cuando, y quien lo hará además de la voluntad para hacerlo.

Fuente: (Whitmore, 2015)

Dicho enfoque se basa en el apoyo constantes y las guías como arte vital para conseguir los propósitos de la organización.

2.1.7 Competencias del Coaching

Con la Federación Internacional el Coaching se considera once competencias claves en los especialistas del coaching, y estas se congregan en cuatro bloques. Las competencias serían las siguientes:

Tabla 5. Competencias del coach según la Federación Internacional de Coaching

Bloques	Competencias del Coach
Establecer los cimientos	Adherirse al código deontológico y estándares profesionales Establecer el acuerdo de <i>coaching</i>
Crear conjuntamente la relación	Establecer confianza e intimidad con el cliente Estar presente en <i>coaching</i>
Comunicar con efectividad	Comunicar activamente Realizar preguntas potentes Comunicar directamente
Facilitar aprendizaje y resultados	Crear consciencia Diseñar acciones Planificar y establecer metas Gestionar progreso y responsabilidad

Fuente: (Whitmore, 2015)

Estas competencias permiten reconocer a un coach como quien acude a dar un servicio de supervisión y sostenimiento de un aprendizaje constante y ser integrante de alguna agrupación y promover el carácter colectivo de la profesión. (Gorroño, 2010) por otro lado, según

la Asociación Europea de Coaching y Mentoring se consideran competencias del coach, la destreza de comprenderse a sí mismo, de generar conocimiento en el cliente, entre otras.

Además (Gorroño, 2010) menciona que las cualidades del coach son :

- Paciencia
- Imparcialidad
- Capacidad de dar respaldo
- Interés
- Saber escuchar
- Ser perceptivo
- Ser consciente.

el coach tiene el compromiso o exigencias de poseer destreza técnica, conocimiento, experiencia, credibilidad y autoridad. Estas características y competencias son importantes para poder contrastar el análisis del plan que se presenta.

2.1.8 Marco de Intervención del Coaching

En relación a este la primera dimensión analiza la utilización de los equipos de diagnóstico. En general los directivos utilizan herramientas de consultoría, herramientas del propio coach, es decir, sus competencias profesionales o bien no apuestan por la utilización de herramientas. Afirman que, las herramientas de diagnóstico desde el planteamiento que se trabaja están al servicio del coachee. Esto quiere

decir, que si se necesita un MBTI lo utiliza, si necesita un 360° lo utiliza y dispone de él (Gorroño, 2010).

Hay muchos coaches consultores que se visten de coaches de moda, pero este estudio analiza que este no es herramienta. (Cortés, 2009)

El concepto de coaching ejecutivo ha tenido múltiples acepciones para los analistas, desde un cambio cultural que tiene resultados extraordinarios hasta el proceso que ayuda a pensar o el proceso de intervención individual para el desarrollo organizativo (Mentoring & Coaching Universidad y Empresa, 2012)

Al trabajar como coach, la filosofía es que eso sea coherente y que esté en sintonía con la existencia del individuo, de esta forma, se observa una definición que implica una cosmovisión como filosofía y una apelación a la indagación de la coherencia por otro lado coach. También encuentra una visión distinta del coaching en el desarrollo organizativo. (Mentoring & Coaching Universidad y Empresa, 2010)

En referencia a las bases teóricas analizadas, existe gran diversidad. Entre ellos, se encuentran las referencias a escuelas específicas del coaching, la ontológica y la americana y referencias a autores como Shelman también afectada por la escuela americana de coaching.

Por otro lado, las bases teóricas son propias de psicología con referencia a Bandura (Psicólogo ucraniano-canadiense y famoso por su teoría del aprendizaje social); y Victor Frankl (Psicólogo de la tercera

escuela de Viena de Psicología después de Alder y Freud. Fundador del enfoque logoterapia, también denominada del sentido y especialización del desarrollo organizativo, con especial mención a Tavistock que fue fundada en el año 1947 siendo un referente por su estudio de la teoría de los sistemas abiertos y sus investigaciones en el área organizativo (Mentoring & Coaching Universidad y Empresa, 2010)

CAPÍTULO II

2.1. Análisis PESTA

2.1.1. Político

El país tiene estabilidad en el gobierno, contrario a los escenarios de hace una década: presidentes derrocados y cambios continuos en la manera de gobernar. La oposición está representada por los líderes sectoriales (municipios y prefecturas) que lideran una administración autónoma.

2.2 Económico

Si bien el aumento del PIB es positivo, lo que nos muestra una nación con un panorama económico prometedor. Existe un fuerte endeudamiento que ha ocasionado que el gobierno impulse nuevos impuestos para conseguir el dinero necesario para ejecutar los gastos sociales.

2.3 Social

Está convulsionado, existen muchos grupos sociales que no están satisfechos con el manejo social del gobierno. Hay una fuerte oposición acerca de la libertad de la prensa.

2.4 Tecnológico

El país está en una franca recuperación de promoción de la tecnología: lugares con WIFI gratuito, tablets para los alumnos e inversión en proyectos tecnológicos.

2.5 Ambiental

En Colombia, el aspecto ambiental presenta deficiencias en su normatividad, lo cual ha causado el aprovechamiento indiscriminado del sector minero principalmente, convirtiéndose en el mayor explotador de los recursos naturales, causando un daño irreparable al entorno ecológico. No obstante ha abanderado la protección del medio ambiente.

2.6 Análisis FODA

Tabla 6. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Aval de empresas internacionales líderes en Coaching Programación Neurolingüística	- Boom Coaching en Colombia

- Representación del Coach internacionales reconocidos	- Empresas profesionales interesadas en desarrollar su talento humano
- Amplia cartera de clientes	
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Empresas nuevas en Bogotá	- Pequeñas empresas con productos parecidos
- Organización interna	- Entorno económico del país
- Estructura fuerza de ventas	

Fuente: Jorge Forero

En Colombia existen pocas empresas que realizan certificaciones

Internacionales de Coaching, entre ellas:

- Certificación Internacional TISOC
- Business Coaching
- EEC (Escuela Europea Coaching)

2.7 Analisis de las 4 P (Producto, Precio, Plaza Y Promoción)

2.7.1 Producto

2.7.1.1 Certificación Coaching Ejecutivo

Esta certificación está dirigida a:

- Profesionales en Desarrollo Humano (coaches, consultores, capacitadores, facilitadores, psicólogos, pedagogos, terapeutas, etc.) dedicados a la labor con individuos.
- Directores, gerentes y líderes que deseen formar equipos laborales de gran rendimiento, expandir sus competencias de liderazgo, provocar cambios en su empresa para obtener mejores resultados, y desarrollar el talento de sus equipos.
- Profesionales de Talento Humanos que buscan expandir el potencial de los individuos en su organización, y obtener una visión sistemática y completa de las dinámicas de los recursos, así como establecer nuevas estrategias de desarrollo para los ejecutivos.

2.7.1.2 Modalidad del coaching

Definiciones, algo de historia y elementos fundamentales. Principios básicos y pasos en una sesión. Bases conceptuales ¿Cómo entendemos el cambio? ¿Cómo aprendemos? ¿Qué son la meta-estado? Las meta-preguntas; ¿Qué es una empresa?; Conexión entre liderazgo-cultura

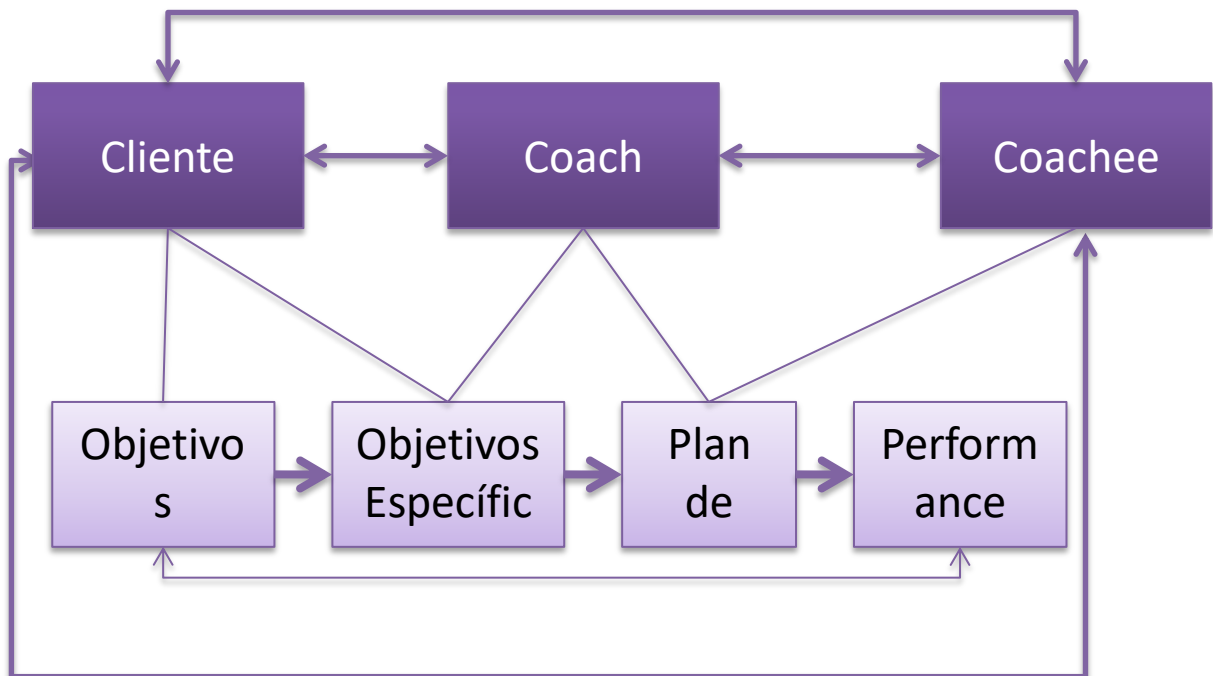
Identificar los esquemas de comportamiento en ejecutivos de acuerdo al clima vehemente de la estructura. Profundización en la fase 3 de una

sesión de coaching: Psicología del ejecutivo, Manejo lingüístico, Mapas relacionales y Benchmarking.

Como en entrenamientos de Neurosemántica, este programa sigue una metodología teórico-práctica.

El participante aplicará en sí y en otros lo aprendido. Habrá ponencias del Master Coach, presentaciones de prueba, talleres y tareas en equipo. Aplicación técnica del aprendizaje acelerado, estudio de modelos sistémicos de la notificación y lenguaje de precisión, explicación y aplicación con ejercicios prácticos.

Figura 2 .Modelo conceptual de efectividad del coaching por cumplimiento de objetivos



Fuente: **Jorge Forero**

2.7.2 Precio

La estrategia utilizada es la de paridad de precios; no comenzar con precio muy alto ni muy bajo. Es un precio acorde al producto a proyectar, el precio de introducción al mercado por el programa coaching por 55 horas es de:

\$ 300.000,00 +
IVA

Por inscripciones grupales se podrán efectuar los siguientes descuentos:

Tabla 7. Descuento de Participantes

# DE PARTICIPANTES	% DE DESCUENTO
Hasta 3	10%
Hasta 5	15%
Hasta 10	20%

Adaptado de: Jorge Forero

Por pronto pago se puede obtener el 10% descuento.

2.7.3 Plaza

El programa se realizará en privado con cada participante o si se realiza en grupo o empresas se efectuará en un hotel de Bogotá.

2.7.4 Promoción

Se utilizarán los siguientes medios de promoción:

- A. Visitas de las vendedoras a las empresas.
- B. Menciones en radios locales
- C. Menciones en periódicos locales
- D. Mailing masivo
- E. Anuncio por redes sociales:
 - Facebook
 - Twitter
 - Instagram y además LinkedIn.

Conclusion

La ejecución de esta herramienta involucra a PYMES como organización, desde la base hasta los altos directivos, influyendo de manera positiva tanto en la productividad como en el clima laboral dentro de las compañías.

Los análisis de casos exitosos en el mundo demuestran que su implementación es altamente eficiente con enfoque del Coaching puesto que los métodos de las empresas se realizan de una forma más ágil y natural.

Es necesario que se realice un analisis financiero donde se lleve a cabo el Costo Vs. Beneficio asociados a la concentración del programa Coaching Ejecutivo para las PYMES, para que asi se evaluen o se demuestre si los beneficios son mayores para las compañías que adquieren el servicio empresarial.

Bibliografia

Abbot, G. N. (2009). *Exploring evidence based coaching as an intervention to facilitate expatriate acculturation: fifteen case studies.*

Tesis para optar al título de Doctor de Filosofía (PhD), sin publicar,.
Canberra: Universidad Nacional de Australia.

Arqueros, M. (10 de Marzo de 2014). El Coaching en las organizaciones. *Universidad Complutense de Madrid* .

Arqueros, M. (2016). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/37431/1/T37138.pdf>

Arqueros, M. (2014). La efectividad de los procesos de coaching. *Universidad Complutense de Madrid* .

Chávez, N. (7 de Noviembre de 2008). *Involucrar y comprometer al empleado: clave del éxito de una organización*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado

Chávez, N. (2013). *Involucrar y comprometer al empleado: clave del éxito de una organización*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado

Coach, R. (30 de Mayo de 2016). *Coaching ¿Furto de la modernidad?* Obtenido de <http://blog.ronaldalarcon.com/coaching-fruto-de-la-modernidad/>

Coaching Empresarial CEPODA. (17 de Noviembre de 2015). *youtube*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=9I1EOCwcjnY>

Cortés, J. (2009). *Coaching para directivos*.

Covey, R. S. (1993). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. Estados Unidos: Paidós Ibérica.

D&M Asesores Consultores. (2012). *Casos de éxito*. Obtenido de <http://www.dmasesores.com/orientacion/carrera-profesional-directivos/casos-de-exito>

Díaz, C. (23 de Agosto de 2016). *Coaching: El arte de soplar las brasas de Leonardo Wolk*. Obtenido de http://lastreto.blogspot.com/2016_08_01_archive.html

Díaz, C., & Fortino, G. (2016). *Modelo de Coaching Gerencial para la empresa Inversiones INAQUA, C.A. Municipio Guaicaipuro, Estado Miranda, año 2015*. Caracas: República Bolivariana de Venezuela. Universidad Nueva Esparta.

Díaz, R., & Zavala, G. (2008). *Modelo de coaching cognitivo-conductual*. En Acuña, E. y Fuentes, M. (eds.) (2008). *Coaching. Análisis del rol organizacional*. Santiago: Editorial Universitaria.

elempleo. (2017). *El 80 por ciento de las Pymes no tiene un plan estratégico*. Obtenido de http://www.elempleo.com/colombia/noticias_laborales/el-80-por-ciento-de-las-pymes-no-tiene-un-plan-estratnogico-----/6586470

Entrepreneur. (23 de Julio de 2012). *Inteligencia emocional para emprendedores*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265349>

ESPAE. (2012). *Coaching: Desarrollando Líderes clave*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Feldman, D., & Lankau, M. (2005). *Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research*. *Sage Journals* .

Fernandez, A. (10 de Marzo de 2014). *El Coaching en las organizaciones*. Obtenido de http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf

Fernández, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores*. *Universidad de la Rioja* .

García, J. A., & Paredes, L. M. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. Mexico: Grupo Editorial Patria. México 2014.

Gestiopolis. (20 de Agosto de 2003). *¿Qué es coaching empresarial y cuáles son sus instrumentos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>

GlobalLean. (2012). *Casos de éxito: Caso de éxito coaching estratégico y operativo*. *Lean Management*. Obtenido de

<http://www.globallean.net/casos-de-exito/coaching-estrategico-y-operativo-lean-management/1242/>

González, R. (9 de Enero de 2013). *La importancia del coaching en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.ricardoego.com/word/?p=33>

Gorroño, I. (2010). El coaching como servicio profesional en el contexto actual del trabajo y las organizaciones: un estudio piloto. *Universidad Carlos III*.

Grant, A. (2006). *An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching*. En D. Stober y A. Grant (Comp.) *Evidence Based Coaching Handbook*. United States of America: Wiley.

Grant, A. (2003). The Impact of Life Coaching on Goal Attainment. Metacognition and Mental Health. *Social Behavior and Personality*, 253-264.

Grupocorposol. (2016). *Coaching y Productividad*. Obtenido de <http://www.corposol.com/productos/programas-abiertos/programas-corposol/coaching-y-productividad>

Herrera, F. (2011). *Estudio exploratorio descriptivo sobre prácticas de coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.

Imagine-System. (Febrero de 2013). *Un caso exitoso de éxito en coaching empresarial*. Obtenido de http://www.imagine-system.com/revista/feb2013/caso_exito/

INCAE. (20 de Marzo de 2017). *Certificación en Coaching Ejecutivo*. Obtenido de <http://www.incae.edu/es/educacion-ejecutiva/liderazgo-y-transformacion-organizativa/certificacion-en-coaching-ejecutivo.html>

LeoRavier. (1 de Noviembre de 2005). *Breve historia del coaching*. Obtenido de <http://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/>

Los Recursos Humanos. (16 de Febrero de 2011). *Diferencias entre Coaching y Mentoring*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-coaching-y-mentoring/>

Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN* .

Maldonado, E. (2016). *El coaching organizacional en la efectividad de los estilos de liderazgo para las líneas de supervisión de la empresa FIDEVAL S.A.* Quito: Universidad Central del Ecuador.

Mentoring & Coaching Universidad y Empresa. (2010). Coaching y Psicodrama. *Mentoring & Coaching* .

Mentoring & Coaching Universidad y Empresa. (2012). Enfoque y experiencias para avanzar en el desarrollo de personas y conseguir mejores resultados. *Mentoring & Coaching* .

Muñoz, F. (19 de Enero de 2007). *Coaching ejecutivo y responsabilidad social corporativa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/coaching-ejecutivo-y-responsabilidad-social-corporativa/>

Observatorio Europeo del Coaching. (1 de Octubre de 2012). *Observatorio Europeo del Coaching*. Obtenido de <http://observatoriodelcoaching.com/colaboradores/que-es-coaching-una-aproximacion-sociologica/>

Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC editorial.

Pesántez. (2015). *Clasificación de las Pymes*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Buscador.aspx?cx=partner-pub-8181345508214428%3A9056045750&cof=FORID%3A10&ie=ISO-8859-1&q=pymes&x=0&y=0>

Piqueras, C. (2 de Diciembre de 2014). *¿Qué es el coaching (y que no es?* Obtenido de <https://www.cesarpiqueras.com/que-es-el-coaching-y-que-lo-es/>

Portela, M. (2012). *¿Qué es la PNL? Orígenes & Aplicaciones*. Obtenido de <http://manuelportela.net/index.php/coaching-pnl-manuel-portela-escritor-conferencista-finanzas/>

Revista Digital sobre Coaching Ontológico. (6 de Septiembre de 2011). *Coaching Ejecutivo y RSE*. Obtenido de

<http://www.coachingpsicologia.com.ar/coachingactualidad/?cat=7&pagged=3>

Rocha, M., & Holguín, M. (2014). *El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa*. Quito: Universidad de San Francisco de Quito.

Roche, E. (23 de Febrero de 2012). *Coaching: Tipos de coaching*. Obtenido de <http://end2endcoaching.es/coaching-tipos-de-coaching-segun-su-aplicacion/>

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Sanclémente, J. C. (14 de Abril de 2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Sierra Suarez, J. F. (2017). *Los problemas que agobian a las pequeñas y medianas empresas*. Colombia.

Sociología Clínica Consultores. (30 de Noviembre de 2009). *Tres elementos clave para el coaching ejecutivo*. Obtenido de <http://sociologiaclinica.com.ar/blog/coaching/tres-elementos-clave-para-el-coaching-ejecutivo.html>

Universidad de Palermo. (2008). *Escritos en la Facultad Nº46*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

UtelBlog. (31 de Marzo de 2016). *Coaching como conjunto de esfuerzos*. Obtenido de <http://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/coaching-como-conjunto-de-esfuerzos/>

Vaamonde, A. (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único Profesional. *Cuaderno de Psicología del Deporte* , 101-112.

Whitmore, J. (14 de Abril de 2015). *Coaching Alconcón*. Obtenido de <http://coachingalcorcon.blogspot.com/2015/04/las-diferentes-escuelas-de-coaching.html>

Wolk, L. (2007). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.