



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN

Análisis del *Coaching* organizacional como una herramienta para
alinearse al personal administrativo en el rubro del *retail*

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

PABLO IGNACIO SALINAS GALARCE

Profesor Guía: JAVIERA MÜLLER NÚÑEZ

VALPARAISO, DICIEMBRE 2020

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle las gracias a mi padre Ricardo Salinas, por todo el apoyo y la crianza que me ha dado en conjunto a mi abuela Olga Veas que son pilares fundamentales en mi vida y que han estado en toda parte de ella.

Quiero dar gracias a toda mi familia por el amor y apoyo que han dado en cada etapa de mi vida, que me han permitido ser la persona que soy hoy en día.

Quiero dar gracias a Ana Buttazzoni y Patricia Salinas por la ayuda que realizaron en mi investigación con relación a la transcripción de las entrevistas realizadas y además por el constante apoyo que me han dado a lo largo de mi vida.

Quiero dar gracias a mi pareja María Paz Hurtado Kteishat por su apoyo y amor incondicional que me ha dado en todo este proceso y por la paciencia que me ha tenido en los momentos de descontrol, frustración y a mis niñas por siempre darme su ánimo y cariño incondicional.

También quiero agradecer a todos los académicos, funcionarios y compañeros de la carrera de IICG por darme un segundo hogar, el cual han sido un constante apoyo para mi desarrollo como profesional y obtener hermosas experiencias que nunca olvidaré.

Además, quiero dar las gracias a todas las entrevistadas por la disposición que tuvieron en ser partícipes de mi investigación.

Por último, quiero dar las gracias a María José Thodes Fernández quien fue la persona que me ayudó enormemente en mi investigación, sin ella no la hubiese podido concretar.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
CAPÍTULO I: REVISIÓN LITERARIA	13
1.2. COACHING	13
1.2.1. CONCEPTO DEL <i>COACHING</i>	13
1.2.2. DISCIPLINAS	14
1.2.3. <i>COACHING ORGANIZACIONAL</i>	15
1.2.3.1. HERRAMIENTAS DEL <i>COACHING ORGANIZACIONAL</i>	17
1.2.3.2.LA EVALUACIÓN DE 360°.....	17
1.2.3.3. DAFO.....	18
1.2.3.4. MODELO GROW.....	19
1.3. DEFINICIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN.....	20
1.4.HERRAMIENTAS EX -ANTE	21
1.4.1.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
1.4.2.SISTEMA DE INCENTIVO	21
1.4.3.CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
1.5.HERRAMIENTAS EX -POST	23
1.5.1.PRESUPUESTO	23
1.5.2.INDICADORES DE GESTIÓN.....	24
1.5.3.AUDITORIA INTERNA.....	25
1.5.4.MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	26
1.5.5.CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).....	26
1.6. <i>RETAIL</i> EN CHILE.....	28
1.6.1. COMPOSICIÓN DEL <i>RETAIL</i> EN CHILE	29
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	30
2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	31

2.3. PROCEDIMIENTO DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS	31
2.4. LIMITACIONES	37
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
3.1. RESULTADOS DE LA CATEGORÍA PROCESO DE COACHING	41
3.1.1. RESULTADOS DE LA VINCULACIÓN	41
3.1.2. RESULTADOS DE LAS HABILIDADES TÉCNICAS Y COGNITIVAS DEL COACH	43
3.1.3. RESULTADOS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL COACHEE	45
3.2. RESULTADOS DE CATEGORÍA ALINEAMIENTO DEL PERSONAL	47
3.2.1. RESULTADOS DE LAS HERRAMIENTAS EX -ANTE	47
3.2.2. RESULTADOS DE LA HERRAMIENTAS EX – POST	49
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	53
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	62
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	70

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Definiciones del Coaching	13
Tabla 2: Evaluación entrevista	35
Tabla 3: Validación.....	35

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Datos comunicados por los ejecutivos (%)	16
Gráfico 2: Datos comunicados por los ejecutivos (%)	16
Gráfico 3: Cantidad de años que las entrevistadas trabajan para la organización.....	38
Gráfico 4: Cantidad de años previos a asumir cargo de Gerencia.....	39
Gráfico 5: Tipo de Retail.....	40
Gráfico 6: Rango etario de las entrevistadas.....	40

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Matriz DAFO.....	18
Ilustración 2: Perspectivas del cuadro de mando integral	28
Ilustración 3: Categoría “Proceso de Coaching”	34

Ilustración 4: Categoría "Alineamiento del personal"	35
Ilustración 5: Resultados de Vinculación	42
Ilustración 6: Resultados de Habilidades técnicas y cognitivas del Coach	44
Ilustración 7: Habilidades técnicas y cognitivas del Coach N°2	45
Ilustración 8: Resultados Características del Coachee	47
Ilustración 9: Resultados de Herramientas Ex -ante	49
Ilustración 10: Resultados de las Herramientas Ex- post	52
Ilustración 11: Resultados de Herramientas Ex- post N°2	52
Ilustración 12: Herramienta ex- ante coaching organizacional	63

RESUMEN

La divergencia de interés existente en las organizaciones ha sido un tema que se ha ido reduciendo constantemente por medio de distintos mecanismos de Control de Gestión, pero según estudios éstos no han sido del todo satisfactorio en el ámbito emocional y cognitivo por ello, las empresas han utilizado como posible solución el *Coaching Organizacional*.

En el presente estudio se analizó de qué forma impactó el *Coaching Organizacional* en el alineamiento del personal administrativo (gerentes nivel medio o superior) con los objetivos estratégicos de las organizaciones de retail. Además, se analizó de qué forma esta herramienta impacta en los distintos mecanismos de Control de Gestión.

La metodología utilizada en este estudio y la obtención de los resultados se realizó por medio de una entrevista semi estructurada. El análisis de los resultados obtenidos establece un beneficio positivo con respecto al alineamiento de objetivos estratégicos de la organización en relación a los objetivos del *coachee* y además un cierto beneficio a distintos mecanismos de control de gestión. Es por ello, que el presente estudio propone al *Coaching Organizacional* como una herramienta de Control de Gestión ex -ante, la cual beneficiará a las organizaciones para alinear a sus colaboradores con respecto a los objetivos estratégicos establecidos por cada organización.

Palabras claves: *Coaching Organizacional*, Alineamiento, Herramientas, Objetivos, Control de Gestión.

ABSTRACT

The existing divergence of interest in organizations has been a topic that has been constantly reduced by means of different mechanisms of management control, but according to studies these have not been completely satisfactory in the emotional and cognitive field. For this reason, companies have used organizational coaching as a possible solution. In this study, we analyzed how organizational coaching has impacted the alignment of administrative personnel (middle and top managers) with the strategic objectives of retail organizations. In addition, we analyzed how this tool impacts on the different mechanisms of Management Control.

The methodology used in this study and the obtaining of the results was done through a semi-structured interview. The analysis of the results obtained establishes a positive benefit with respect to the alignment of strategic objectives of the organization with the objectives of the coachee and also a certain benefit to different mechanisms of management control. Therefore, this study proposes organizational coaching as an ex-ante management control tool in which it will benefit the organizations to align their collaborators with respect to the strategic objectives established by each organization.

Keywords: Organizational Coaching, Alignment, Tools, Objectives, Management Control.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones existe una divergencia de intereses, dado que según estudios señala que el 44% de los chilenos está insatisfecho laboralmente, esto se refleja en las siguientes dimensiones: Salud y Bienestar; Desarrollo Personal; Relaciones Interpersonales; Entorno Físico, Reconocimiento, y Facilidad y Eficiencia (Cadem, 2018). Relacionado con lo anterior, el Control de Gestión vino a eliminar esa divergencia de intereses, pero hace falta más herramientas que logren impactar a nivel emocional y cognitivo; y una de esas herramientas como posible solución es el *Coaching* Organizacional.

Con respecto a *Coaching* Organizacional debemos comprender que es un proceso que tiene como objetivo transformar a la organización en función de sus trabajadores, con la finalidad de potenciar sus habilidades, que en conjunto con sus fortalezas sean alineadas y aspiren a lograr los objetivos estratégicos (Lucas, 2016). Lo anterior se relaciona, pues cada organización al estar conformada por diferentes tipos de personas, los indicadores de gestión dependen, muchas veces del desempeño de ellas, ya que son las que ejecutan y toman decisiones para poder alcanzar los objetivos que tiene cada organización (Salgueiro, 2001).

Por lo anteriormente descrito, es relevante que las organizaciones utilicen esta herramienta para que sus empleados estén más alineados y comprometidos con los objetivos estratégicos de la organización, pues al apoyarse entre sí, se obtendrá una comunicación más efectiva, aportando para el logro de los objetivos estratégicos y el crecimiento de la organización (Riel, 2012). Asimismo, esto impactará beneficiosamente a los distintos mecanismos de Control de Gestión existentes en las organizaciones debido a que el objetivo del Control de Gestión es poder influenciar a los subordinados, mediante estrategias, a cumplir con los objetivos de la organización y estos son medibles a través de distintos indicadores (Anthony & Govindarajan, 2007).

Teniendo en consideración lo mencionado, el *Coaching* se ha ido aplicando a diferentes rubros a nivel nacional como las empresas de consultorías, instituciones financieras, empresas dedicadas a tecnologías, *retail*, entre otras (Herrera, 2011). Dado que en las distintas investigaciones analizadas no se ha detectado cuál es el rubro económico que más utiliza esta herramienta, en esta investigación la población de estudio

será el sector del *retail* dado a ciertas características que presenta. Una de ellas es la alta tasa de empleabilidad. Así lo señala el vicepresidente ejecutivo del *retail* financiero A.G Claudio Ortiz, quien declara que el sector del *retail* abarca un 19% de la ocupación total, representando aproximadamente 1,6 millones de personas (Saavedra, 2019). Sumado a lo anterior, este sector ha aportado al desarrollo económico del país, ya que a mediados del año 2018 llegó a representar el 21% del PIB (Manríquez, 2018).

Otras de las características que se pudo identificar mediante investigaciones, es que la utilización del *Coaching* en el rubro del *retail* se ha ido especializando por lo que se generó una nueva metodología denominada *Retail Coaching*, la cual está focalizada principalmente al personal de ventas. Esta metodología se define como un proceso interactivo entre el *coach* y el cliente con el objetivo de analizar las necesidades que el cliente requiere satisfacer para poder rediseñar sus estrategias organizacionales, con el fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores apuntando hacia el crecimiento y desarrollo de la organización mediante las ventas (Mahé, 2013). Esta metodología ha permitido desarrollar habilidades que proporcionan una mejor calidad de atención con sus clientes, ya sea en el manejo de la comunicación, como expresión oral y no verbal, en identificar las necesidades que presentan y cómo poder satisfacerlas de la manera más eficiente, entre otras habilidades, con el objetivo de que el cliente continúe utilizando los servicios y a la vez, agrega más valor a la organización (Narvaez, 2016).

Por lo descrito precedentemente, en Chile la utilización de esta herramienta se ha ido masificando, pues genera un cambio en la organización permitiendo que los individuos que la componen se potencien y logren alinear sus metas personales con las organizacionales dando como producto un beneficio mutuo. Sin dejar de lado que los resultados son hasta cinco veces más beneficios que las capacitaciones tradicionales (Becerra, 2017). Esta herramienta además no sólo ha permitido beneficiar a las personas en el ámbito personal como laboral, sino que ha contribuido a la organización en sí en el cumplimiento de los objetivos. Por ello, debemos tener presente que cada organización contiene diferentes áreas con sus respectivas funciones y cuentan con un personal idóneo que ejecuta las labores más específicas para el cumplimiento de los objetivos (Robbins y Coulter, 2005). Asimismo, comprendemos que las organizaciones hoy en día están compuestas por diversas áreas de acuerdo a la función que deben ejercer dentro de cada organización, entre ellas podemos encontrar la Dirección General, Administración y

Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Contabilidad, Publicidad y Mercadotecnia e Informática, entre otras.

En relación a lo anterior, se han realizado variadas investigaciones en las que se identifica que el *Coaching* ha beneficiado en diferentes aspectos a las organizaciones, entre ellos encontramos la productividad, el desarrollo del talento humano y la eficacia en el desempeño laboral (Aura, 2017; Amortegui, 2015; Vives, 2016; Mérida, 2014). Esto se debe a que el colaborador al pasar por este proceso de *Coaching* aprende a potenciar sus habilidades por lo que mejora e innova su capacidad de gestionar sus quehaceres laborales y la relación que tiene con sus pares, obteniendo un mayor compromiso y aumento en su desempeño laboral impactando en la productividad de la organización.

Respecto a las investigaciones del impacto del *Coaching* en las organizaciones y cómo ha contribuido en el ámbito del *retail*, debemos identificar el objeto de estudio de esta investigación y la importancia que tiene en estas organizaciones. El objeto de estudio que abordaremos serán los administrativos o mejor conocidos como gerentes de la organización. Nos referimos a administrativos a aquellos trabajadores que tienen un cargo de gerencia media o alta, quienes son responsables por la gestión de los resultados y la toma de decisiones que realizan en un departamento o varios, por lo que tienen como finalidad poder liderar y gestionar a un grupo de personas para que se cumplan los objetivos de la organización (Parra & Liz, 2009).

Debido a que efectivamente el *Coaching* Organizacional genera efectos en el desempeño, la productividad y el talento humano; entonces de qué forma impacta en la alineación entre el personal administrativo y los objetivos estratégicos de cada organización, ya que según Harnish (2019) “Un equipo alineado es un equipo que aspira a lograr lo mismo, comprende los objetivos y está formado por personas que entienden cómo contribuir con sus fortalezas.”

Por lo anterior lo que se busca responder en esta investigación es: ¿Cómo la herramienta del *Coaching* Organizacional impacta en el alineamiento del personal administrativo para el cumplimiento de objetivos de las organizaciones de *retail*? Así, lo que se espera de este proyecto de investigación es conocer e identificar los beneficios que tiene el *Coaching* Organizacional y además crear un marco sobre la adecuada utilización de esta herramienta en el personal administrativo del rubro del *retail*.

El primer capítulo de esta investigación se entregan conceptos claves del *Coaching*, las distintas diciplinas en la que se utiliza, además de conocer la disciplina del *Coaching* Organizacional y las distintas herramientas que se utilizan. Ffinalmente, se indaga en el concepto de Control de Gestión y sus distintas herramientas.

En el segundo capítulo se establece la metodología de investigación a realizar donde se define la muestra del estudio, el instrumento que se aplicará para la obtención de resultados. Además, se establece la validación del intrumento mediante distintos expertos y las limitaciones del estudio.

En la siguiente sección, se entregan los resultados obtenidos del instrumento aplicado, los cuales están organizados mediante las distintas categorías establecidas.

En el cuarto capítulo, se discuten los resultados obtenidos por medios de distintas investigaciones ya realizadas para identificar si existe alguna relación o discrepancia con lo que establecen los distintos autores.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación, las cuales responden a la pregunta y objetivos de la investigación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se describen el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Objetivo General

“Analizar como la herramienta del *Coaching* Organizacional impacta en el alineamiento del personal administrativo para el cumplimiento de objetivos en las organizaciones en el rubro del *retail*”.

Objetivos Específicos

- Describir las herramientas del *Coaching* Organizacional que promueven el alineamiento del personal en la organización del rubro del *retail*.
- Identificar las herramientas de *Coaching* utilizadas en el rubro de *retail*, en base a la percepción del personal administrativo.
- Analizar si las herramientas utilizadas de *Coaching Organizacional* en el *retail* sirven para el alineamiento, respecto a los mecanismos de control de gestión según la percepción del personal administrativo.
- Diseñar un marco sobre la adecuada utilización del *Coaching* para aquellas organizaciones que no han utilizado de esta herramienta.

CAPÍTULO I: REVISIÓN LITERARIA

A continuación, se presenta la revisión bibliográfica para entender los conceptos y definiciones que engloba el *Coaching* y los distintos mecanismos de Control de Gestión que se utilizan para verificar el alineamiento del personal dentro de las organizaciones.

1.2. COACHING

1.2.1. CONCEPTO DEL COACHING

El concepto del *Coaching*, en términos explícitos del lenguaje español, se entiende como “entrenamiento”, pero según diversas investigaciones los autores han definido esta metodología de diversas formas, dado que se desconoce el origen exacto del *Coaching*, porque esta metodología se ha originado a través de distintas teorías del desarrollo humano, enlazadas con tres grandes filósofos: Aristóteles, Sócrates y Platón. Por lo anterior daremos a conocer distintas definiciones (Tabla N°1) en las cuales se ha enmarcado el *Coaching*.

Tabla 1: Definiciones del *Coaching*

Autores	Definición
Dilts, R. (2004). <i>From Coach to Awakener</i> . Barcelona: Ediciones Urano S.A	“Es el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo sus capacidades”
International Coach Federation España. (2004). Obtenido de https://www.icfes.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana	"El coaching profesional se fundamenta en una asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional."
Payeras, J. (2004). <i>Coaching y Liderazgo</i> . Madrid: Díaz de Santos, S.A.	“Es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión al equipo que pertenece”.

Fuente: Elaboración Propia.

A través de las distintas definiciones que se dieron a conocer, podemos definir que el *Coaching* es un proceso mediante el cual, a través de la comunicación, busca identificar las necesidades de una persona o un equipo de personas, y que por esta identificación se apliquen distintas herramientas que permitan desarrollar y potenciar las habilidades correspondientes para los logros de los objetivos que desean alcanzar en un período de corto o largo plazo.

1.2.2. DISCIPLINAS

Históricamente el *Coaching* se ha ido aplicando en distintas disciplinas con el fin de poder orientar, desarrollar habilidades ya sea personales como grupales, con la finalidad de poder lograr objetivos o metas que se propongan para alcanzar el éxito de la manera más eficiente y armoniosa posible. A través de lo anterior daremos a conocer en que disciplinas se ha aplicado esta metodología y la definición que se le da según su aplicación.

- I. **Coaching Personal:** Es aquel proceso, a través del cual el cliente requiere desarrollar distintas habilidades a través de las herramientas que utiliza el *coach*, “entrenador”, con el fin de poder alcanzar sus objetivos personales. (Pérez, 2017).

En el desarrollo de esta metodología a nivel individual, a través del tiempo, se han generado distintas especialidades, que han permitido generar un *coaching* más focalizado. Entre ellos podemos encontrar los siguientes tipos de *Coaching*:

- a. **Coaching Ontológico:** Es aquel proceso que permite liberar las barreras que condicionan al ser humano a lograr sus objetivos mediante la mejora del lenguaje que repercute en la forma de ser de la persona (Echeverría, 2011).
- b. **Coaching PNL (Programación neurolingüística):** Es aquel proceso de asesoramiento que tiene el cliente con el *coach*, mediante el cual, a través de herramientas neurolingüísticas, permite generar cambios más eficientes en las conductas y hábitos, con el fin de eliminar sus obstáculos y que el individuo pueda lograr sus metas (O'Connor & Lages, 2004).

- c. **Coaching con Inteligencia Emocional:** Es aquel proceso por el cual el individuo desarrolla la capacidad de diferenciar sus emociones con sus pensamientos, con la finalidad que el individuo pueda gestionar sus emociones y pueda generar la mejor versión de sí mismo. (Cabero, 2009).
- II. **Coaching Deportivo:** Es aquel proceso de entrenamiento, en el cual se busca que el *coach*, logre que el deportista desarrolle un buen estado físico con la finalidad de conseguir el máximo potencial a su talento deportivo, y a la vez permita desarrollarse en el ámbito personal (Alaminos, Bastida, & Sancho , 2013).
- III. **Coaching Organizacional:** Es aquel proceso que tiene como propósito transformar a la organización en función de sus trabajadores, con la finalidad de potenciar sus habilidades y que en conjunto con sus fortalezas aspiren a lograr los objetivos estratégicos (Lucas, 2016).

1.2.3. COACHING ORGANIZACIONAL

A mediados de los años ochenta, existieron varios cambios estructurales en las organizaciones, debido a la globalización y a la utilización de nuevos recursos tecnológicos. Lo anterior, implicó un nuevo desafío para las organizaciones, las cuales utilizaron el *Coaching* como herramienta para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esta metodología está basada en la mejora del desarrollo de habilidades de las personas orientadas a la forma de relacionarse, el compromiso con la organización, el incentivo a la mejora de su desempeño laboral, entre otros aspectos que permitan que el *coachee* (persona en entrenamiento) alinee y concrete sus objetivos personales con los objetivos estratégicos de la organización.

Esta metodología, hoy en día ha sido más requerida por organizaciones internacionales como nacionales, dado a que contribuye en diferentes aspectos a la organización, lo que se ve reflejado en la investigación de Matia (2017), sobre un artículo de la revista *Public Personnel Management*, en la cual se realiza una comparación en relación con el impacto en la productividad, ya sea en la formación autónoma de los integrantes de la organización o formación, a través de *Coaching*. El resultado muestra un impacto en la productividad de un 66% más en la formación de los integrantes de la organización complementada con *Coaching*. Además, en la misma investigación, hace

referencia a otros datos importantes, en la utilización del *Coaching* en las organizaciones, a través del retorno de inversión que se obtiene en empresas del Fortune 500, en las que se aplicó dicha herramienta. Así, Matia, (2017) obtuvo los siguientes datos:

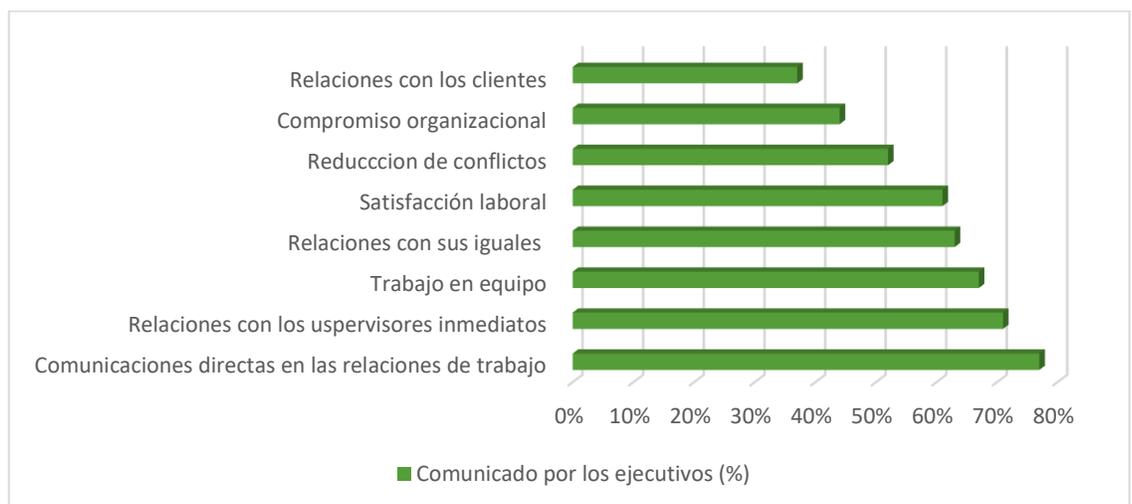
Gráfico 1: Datos comunicados por los ejecutivos (%)



Fuente: Elaboración propia, recuperado de la investigación: Impacto del *coaching* en las organizaciones de Matia 2017

Complementando lo anterior, en la investigación de Matia, (2017), sobre el estudio de Manchester Inc., además los ejecutivos que recibieron *Coaching* mejoraron en los siguientes aspectos:

Gráfico 2: Datos comunicados por los ejecutivos (%)



Fuente: Elaboración propia, recuperado de la investigación: Impacto del *coaching* en las organizaciones de Matia 2017

Debemos destacar que el *Coaching* aplicado en organizaciones internacionales ha permitido identificar que es cinco veces más efectivo que las capacitaciones tradicionales que se realizan al personal, dado que para ellos esta metodología de asesoramiento permite clarificar de manera eficaz sus metas y el desarrollo de sus habilidades para poder lograrlas, contribuyendo además al beneficio de la organización, lo que ha permitido generar un retorno de inversión de hasta un 350%, siempre cuando el *coach* “entrenador” sea altamente calificado en la materia (Becerra, 2017).

Es relevante destacar que hay distintas disciplinas del *Coaching*, con diferentes tipos de aplicación, en relación con las diversas partes que componen la estructura organizacional y a la necesidad que se requiere satisfacer, entre ellas podemos encontrar las siguientes:

- I. **Coaching de Equipos:** Es un proceso en cual tiene como objetivo acompañar a un grupo de individuos a desarrollar y potenciar sus habilidades, y que, en conjunto con sus fortalezas, logren alcanzar sus objetivos (Cortese, 2016).
- II. **Coaching Retail:** Es un proceso interactivo entre el *coach* y el cliente con el fin de analizar las necesidades que el cliente requiere satisfacer para poder rediseñar sus estrategias organizacionales, con el objetivo de mejorar el desempeño de sus colaboradores, apuntando hacia el crecimiento y desarrollo de la organización mediante las ventas (Mahé, 2013).
- III. **Coaching Ejecutivo:** Es aquel proceso dirigido a un/os ejecutivo/s con la finalidad de poder cambiar sus hábitos conductuales y a la vez sacar el máximo potencial de liderazgo contribuyendo al logro de los objetivos profesionales (Mazzini, 2007).

1.2.3.1. HERRAMIENTAS DEL *COACHING ORGANIZACIONAL*

1.2.3.2.LA EVALUACIÓN DE 360°

La herramienta de evaluación de 360° es muy necesaria en el proceso del *Coaching*, ya que permite obtener información relevante de las personas que se relacionan laboralmente con el *coachee* (cliente), ya que permite conocer las opiniones y perspectivas que tiene los demás colaboradores (subordinados, clientes, gerentes, proveedores, entre otros) de la organización respecto a la persona que se introducirá al *Coaching*. Las personas que son entrevistadas permiten identificar las cualidades que debe mejorar el *coachee* (Alles, 2008).

Esta herramienta en el proceso del *Coaching* debe ser aplicada con confidencialidad y rigurosidad, dado que se debe concientizar a los evaluadores a contestar con la mayor transparencia posible para obtener los resultados con un gran grado de objetividad y desde esa base se podrá desarrollar un proceso de cambio en el que deberá introducirse el *coachee* para poder mejorar sus habilidades de interrelación con sus pares (Ordóñez, 2016).

A través del análisis de esta herramienta podemos identificar que la particularidad que tiene es que permite obtener la mayor cantidad de información, con el fin de disminuir los sesgos para describir al *coachee* tal como es, con sus fortalezas y debilidades bien definidas, dado que su grado de objetividad es elevado por la cantidad de personas que proporcionan la información.

1.2.3.3. DAFO

El DAFO es una herramienta que por medio de la utilización de una matriz permite identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se puede aplicar a personas, proyectos, organizaciones. El objetivo de esta herramienta es generar un análisis tanto interno como del entorno del individuo, estableciendo su estado actual y a través de esta base poder generar un plan de acción para poder alcanzar sus objetivos (Lazzari & Maesschalck, 2002).

Se debe comprender que la matriz DAFO (Ilustración N°1) logra identificar de qué manera, a través de las fortalezas que se identifiquen, se puedan generar estrategias que permitan disminuir o lograr controlar las amenazas externas y/o a la vez, por medio de las fortalezas, poder generar mayor provecho de las oportunidades que se tenga en el entorno y, realizar lo mismo con las debilidades identificadas.

Ilustración 1: Matriz DAFO

		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4
Oportunidades	O1	Brechas /objetivos de alta prioridad				Brechas /objetivos a considerar para descartar			
	O2								
	O3								
Amenazas	A1	Brechas /objetivos de alta prioridad				Brechas /Objetivos para evaluar su conversión en fortalezas			
	A2								
	A3								

Fuente: Lazzari & Maesschalck. (2002).

1.2.3.4. MODELO GROW

El Modelo GROW es una herramienta que es muy utilizada dentro los procesos de *Coaching*, ya que el objetivo que tiene es poder ayudar al *coachee* a potenciar sus habilidades laborales, esto se produce a través de los establecimientos de objetivos y planes de acción que se deben realizar mediante estrategias que permitirán alcanzar el éxito del *coachee* en la organización (Díaz, 2018).

Esta herramienta se basa en distintos procedimientos que están enlazados en cuatro conceptos que son: *Goal* (Meta), *Reality* (Realidad), *Options* (Opciones) y *Will* (Compromiso). A través de estos conceptos lo que se busca responder en el *coachee* es lo que quiere lograr mediante la situación actual en la que se encuentra y qué alternativas u opciones generará para alcanzar el éxito mediante el compromiso que disponga el *coachee* (Dolan, 2019).

- **Goal (meta):** En esta primera fase lo importante es dejar en claro los objetivos y metas que desea alcanzar el *coachee*. Lo principal que debe tener en consideración el *coachee* es establecer objetivos que sean medibles y alcanzables, ya que al generar objetivos medibles estos se pueden ir verificando y gestionando en el proceso.
- **Reality (Realidad):** Es la parte del proceso en la cual se busca establecer la realidad en la que se encuentra el *coachee*, por lo que se puede complementar a través de la herramienta del DAFO, para que se obtenga información de este análisis y se puede generar un plan de acción para alcanzar los objetivos que se establecen en la primera etapa.
- **Options (Opciones):** Es la generación de alternativas tanto del *coach* como del *coachee*, por lo que se busca que las alternativas sean lo más viables posible para poder alcanzar el éxito de las metas.
- **Will (Compromiso):** Por último, el *coach* debe tener la capacidad de generar en el *coachee* un grado de compromiso con el plan de acción que se deberá llevar a cabo, con el objetivo poder alcanzar los objetivos establecidos en la primera fase.

Al comprender en qué consiste el *Coaching* y los distintos usos que se le ha dado a nivel organizacional para el desarrollo de sus colaboradores, a continuación, se referirá a los distintos mecanismos de Control de Gestión que existen para verificar el actuar de ellos, con el objetivo analizar el alineamiento que existe con los objetivos de las organizaciones.

1.3. DEFINICIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN

Para definir adecuadamente Control de Gestión, primero se debe comprender qué es el Control. El Control es la verificación que se realiza de cada una de las actuaciones que se van ejecutando cuando un proyecto se lleva cabo en una organización, con el fin de establecer que los objetivos que se planificaron en algún momento se estén cumpliendo de forma óptima y eficiente posible. Además, el Control tiene el deber de desarrollar medidas correctivas, cuando se identifica que lo planificado se está desviando de su destino (Pérez, 2013). Por lo que respecta el Control de Gestión, Anthony & Govindarajan (2007) lo define como un proceso por el que los administradores influyen en los miembros de la organización para implementar las estrategias, a través de las cuales, la organización podrá llevar a cabo sus estrategias con el propósito de concretar los objetivos que en algún momento determinado fueron definidos, por medio de la utilización de diferentes procedimientos e instrumentos.

Al tener claridad que el Control de Gestión es un proceso que permite facilitar la implementación de las estrategias de una organización, debemos conocer e identificar cuáles son las herramientas y sistemas que se utilizan para el logro de los objetivos estratégicos de cada organización. Cancino (2019) expone que algunas de las herramientas y sistemas que ayudan a la implementación de estrategias pueden ser los sistemas presupuestarios, los sistemas de incentivos, los sistemas de costeo por actividades, entre otros. A pesar de lo expuesto, las herramientas de Control de Gestión que han sido más reconocidas y características por distintos autores son los presupuestos, cuadro de mando integral, auditoría interna, indicadores de gestión y manuales de procedimientos, siendo las más utilizadas principalmente para un Control ex – post, con el fin de obtener una retroalimentación después de que las acciones fueron ejecutadas (Pérez, 2013).

De acuerdo a lo anterior, debemos mencionar que las herramientas de Control de Gestión están clasificadas de dos formas: herramientas ex –ante y ex -post, definiendo las más utilizadas a continuación.

1.4.HERRAMIENTAS EX -ANTE

1.4.1.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una herramienta de gestión en cual por medio de un proceso permite a las distintas organizaciones poder establecer las estrategias para alcanzar los objetivos definidos, proporcionando además los recursos necesarios para llevar a cabo la ejecución de dicha estrategia (Anthony y Govindarajan, 2008).

Debemos tener presente que esta herramienta además permite a la organización:

- Proporciona una base para medir el desempeño de la organización.
- Creación de un marco para la comunicación interna.
- Estimula el compromiso de los colaboradores.
- Ser un medio para alinear las estrategias de largo plazo con los gerentes de la empresa.

Por lo que podemos establecer que la planificación estratégica permite establecer un diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones con el fin de poder alcanzar los objetivos establecidos.

1.4.2.SISTEMA DE INCENTIVO

Los incentivos en las organizaciones tienen como objetivo estimular a los trabajadores a aumentar la capacidad productiva, por lo que se puede señalar que es una forma condicionada por la cual se puede conseguir un beneficio mutuo (Organización-Colaborador) (Escobedo, 2013).

Según Juárez & Carrillo, (2014) los incentivos proporcionan varios beneficios positivos a la organizaciones, ya que las personas que están sumergidas bajo esta condición aumentan la capacidad productiva, por lo que la organización obtendrá una mayor eficiencia en sus operaciones. Así, este convenio tendrá un buen resultado si ha sido bien planificado y diseñado. Por lo anterior, las condiciones de los incentivos deben quedar bien definidas con el fin de que los individuos tengan claridad de las reglas y no sean modificadas unilateralmente, sin previo aviso.

El sistema de incentivo que genere cada organización, de acuerdo a sus necesidades, tratará por una parte de entregar a los individuos, una vez que se cumplan los objetivos establecidos, beneficios de dos formas distintas, a través de una retribución intrínseca como extrínseca. Nos referimos a intrínseca, a aquellos beneficios que son propios de la satisfacción personal del individuo sin importar el beneficio monetario, pues prioriza la satisfacción propia por haber realizado una buena labor. Por el otro lado, tenemos lo que son las retribuciones extrínsecas que son las que tienen valor externo al individuo, se pueden considerar bonos, comisiones e inclusive se puede considerar el ascenso de puesto de trabajo (Barahona Pizarro, C., Barrientos, E., & Lazón, E., 2010).

1.4.3.CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional según Reinoso & Uribe (2009) es un sistema de significados compartidos dentro de una organización, donde se caracterizan su personalidad, a través de un conjunto de sistemas o patrones de valores, rituales, mitos y prácticas que se han ido efectuando y evolucionando a través del tiempo, dictaminando cómo deberían comportarse los individuos en las distintas organizaciones. En este sentido, cada organización tiene una cultura diferente por el conjunto de creencias y características que la componen, lo que conlleva a actuar de diferente forma (Barahona Pizarro, C., Barrientos, E., & Lazón, E., 2010).

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013), son reconocidos autores, quienes investigaron sobre el comportamiento y la cultura organizacional, refiriéndose a que la cultura dentro de las organizaciones es un sistema, en el cual todos los individuos que la componen actúan de acuerdo a sus creencias y valores, por lo que cada organización se logra comportar de distinta forma una de otra, lo que permite su diferenciación dentro del mercado en el que están insertas. Además es importante mencionar, que estos autores en sus investigaciones plantean que, la cultura organizacional tiene diferentes aspectos o características y además complementa en la medición del rendimiento individual y colectivo en cada empresa, según Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). De acuerdo a ello, los aspectos son los siguientes:

1. **Innovación:** es el grado en que se incentiva a los colaboradores de una organización a innovar y correr ciertos riesgos a la hora de tomar una decisión.

2. **Minuciosidad:** es el grado de atención detallada y específica que se espera que los trabajadores tengan presente a la hora de realizar sus labores con los clientes.
3. **Orientación a los resultados:** es aquel grado que tiene la gerencia en enfocarse solamente a los resultados y no a los procedimientos o técnicas para la consecución de los mismos.
4. **Orientación a las personas:** es el grado en que la gerencia toma en consideración el efecto que puede generar en sus colaboradores una toma de decisión.
5. **Orientación a los equipos:** es el grado que tiene la empresa o organización para formular actividades de trabajos grupales más que individualmente.
6. **Agresividad:** es el grado en que los colaboradores de la organización son más competitivos.
7. **Estabilidad:** es el grado en que la organización busca mantenerse estable en el mercado sin las intenciones de crecer.

Por lo anteriormente explicitado, identificamos que los sistemas de incentivos y la cultura organizacional son aquellas herramientas de Control ex -ante, ya que son los mecanismos que se aplican antes de la ejecución de las actividades que realiza cada organización, permitiendo reducir la ambigüedad a través de la aportación de los valores, creencias y límites que se establecen, con el objetivo de alinear el comportamiento de los individuos que contribuirán al desarrollo de cada organización.

1.5.HERRAMIENTAS EX -POST

1.5.1.PRESUPUESTO

El presupuesto es aquella herramienta que permite a la organización gestionar sus recursos por medio de indicadores financieros, ya que permite proveer información para anticiparse a los escenarios futuros, con la finalidad de que los directivos, a través de esta información puedan gestionar de mejor forma las decisiones que impactarán en la organización para poder alcanzar los objetivos estratégicos planificados en un tiempo determinado (Soto, 2011).

Para realizar un buen presupuesto se debe tener presente que debe proporcionar las siguientes características, según Muñiz & González (2009):

- El presupuesto debe tener la capacidad de generar información sobre razonables estimaciones de lo que pueda ocurrir en el futuro.
- Debe contener una información global y detallada sobre los recursos de la organización.
- Al ser una herramienta de control debe tener la capacidad de integrar todos los recursos de los centros de responsabilidad.
- Por último, el objetivo fundamental de un presupuesto es lograr conseguir los resultados que la organización ha establecido mediante sus estrategias.

En conclusión, podemos definir que el presupuesto es un mecanismo de planificación que tiene la organización para poder establecer la administración de los recursos, en función de las estrategias definidas. Además, si se obtiene un eficiente control se podrá obtener información cuantitativa para la toma de decisiones gerenciales, las que velan por el cumplimiento de los objetivos establecidos (Soto, 2011).

1.5.2.INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten obtener información cuantitativa para los tomadores de decisiones en una organización, ya que permite identificar cuándo una acción o proceso se está desviando o está presentando algún descontrol en el desempeño, ya que al ser comparada con un nivel de referencia, indica que se deben generar medidas correctivas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Uribe & Reinoso, 2014).

Debemos tener en consideración, que los indicadores de gestión para que puedan ser implementados en una organización deben contener ciertas características:

- **Medible:** es el registro cuantitativo de la acción que se está midiendo.
- **Entendible:** el indicador debe ser comprensible para todos aquellos colaboradores que lo utilizan.
- **Controlable:** el indicador debe ser controlable por el área organizacional responsable del cumplimiento de los objetivos (Salgueiro, 2015).

Las organizaciones hoy en día, deben tener presente que los indicadores de gestión permiten tener una visión panorámica de los acontecimientos que ocurren dentro de la misma, ya que permiten identificar que los objetivos estratégicos se estén cumpliendo de

manera efectiva y además otorga la oportunidad de corregir las desviaciones que se vayan presentando. Por otra parte, una organización no será mejor que otra por la cantidad de indicadores que tenga en su diferentes áreas organizacionales, al contrario la organización será mas competitiva si sabe identificar los indicadores claves para llevar a cabo una buena gestión empresarial (Salgueiro, 2015). Al tener presente la importancia que tienen los indicadores de gestión en las organizaciones, es importante también mencionar los beneficios que producen estas herramientas y que son mencionados por distintos autores:

- **Satisfacción al cliente:** Si la organización tiene como prioridad la satisfacción del cliente, dirigirán sus esfuerzos para desarrollar indicadores que permitan enlazar la estrategia en conjunto con su personal, con el objetivo de conseguir los resultados esperados.
- **Monitoreo del proceso:** A través del seguimiento continuo de las actividades que engloban el proceso se podrá identificar si existe alguna desviación y ser corregida en el momento oportuno.
- **Benchmarking:** Por la implementación de indicadores de gestión, se podrá realizar de mejor forma la comparación de procesos, productos y actividades que realizan las organizaciones que compiten en el mercado.
- **Gerencia del cambio:** A través de la medición de los indicadores de gestión, los colaboradores de la organización podrán tener una visión más clara de los aportes que han realizado en sus labores específicas.

1.5.3.AUDITORIA INTERNA

Según Tapia, Rueda de León, & Silva (2017) la auditoria interna es aquella función que es aplicable a cualquier tipo de organización, ya sea privadas como públicas, teniendo como objetivo participar de manera independiente dentro de las organizaciones con el fin de poder elaborar informes que permitan identificar fallas en las estructuras organizacionales y vulnerabilidades que puedan desviar los objetivos de la organización, a través de los análisis que ejecuta la auditoría interna. Además de percibir los riesgos, tiene la capacidad de entregar recomendaciones, lo que permite que se puedan aplicar medidas correctivas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Por lo anterior, debemos tener claridad que la auditoria interna constituye una herramienta de supervisión y control dentro de las organizaciones, por lo que debe ser indispensable que aquellos profesionales que aplican auditoría interna tengan conocimientos sobre Control de Gestión, ya que con estos conocimientos contribuirán de mejor forma en la aplicación de herramientas que permitan el flujo y manejo de información para los tomadores de decisiones (Tapia, Rueda de León, & Silva, 2017).

1.5.4.MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es un formato escrito, el que permite describir y sistematizar todas las actividades que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, permitiendo, que este documento, sea de apoyo para todos los colaboradores de la organización para que identifiquen cuáles son las políticas y los detalles de actividades que se deben llevar a cabo, según el área de la organización en la que cumple su labor (Vivanco Vergara, M. E., 2017).

A través de este mecanismo de control interno, se beneficia la labor de los empleados de las organizaciones, según la investigación de Jorge, L., et al (2014), ya que se pueden contribuir a:

- Obtener una visión y comprensión más específica de las actividades que se ejecutan en las distintas áreas organizacionales.
- Ayuda como guía de trabajo para los colaboradores que se integran una organización.
- Permite que las distintas áreas de las organización obtengan una mayor interrelación, de acuerdo a las políticas establecidas, sin saltarse los protocolos.

1.5.5.CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

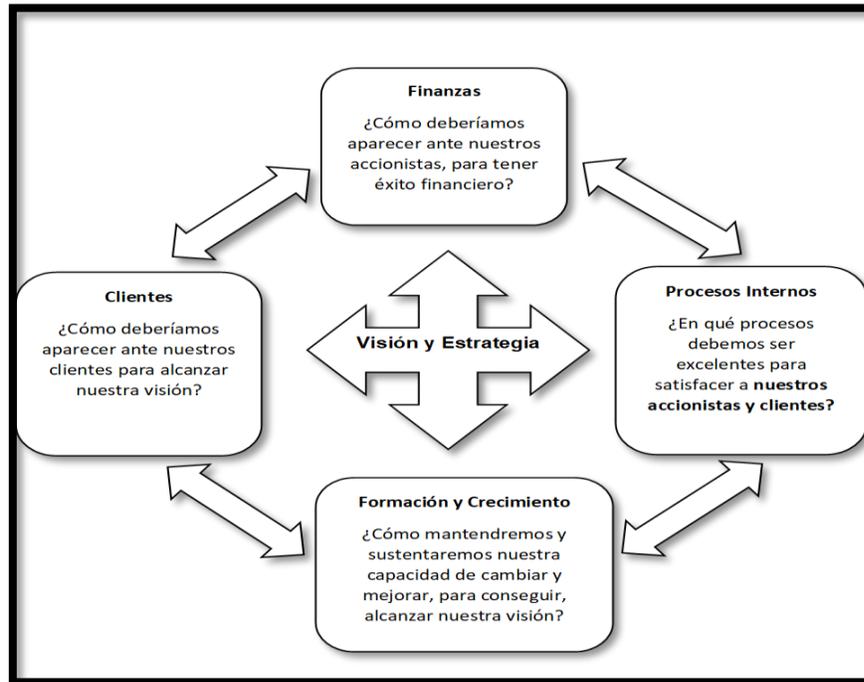
El cuadro de mando integral (CMI) , es aquella herramienta de Control de Gestión, cuyo objetivo principal es la implementación y comunicación de la estrategia incorporada en todas las áreas de la organización. Dicha estrategia es traducida en objetivos, los cuales

están interrelacionados y enlazados a planes de acción que permiten conseguir el alineamiento de los individuos a la estrategia definida (Salgueiro, 2015).

El cuadro de mando integral está compuesto por cuatro perspectivas o visiones distintas, las cuales permiten medir el desempeño de la organización a nivel global. Estas perspectivas que se definirán a continuación son generadas a través de la visión y la estrategia organizacional (Kaplan & Norton, 2002).

- **Visión del Cliente:** Es la identificación del tipo de cliente que se espera satisfacer, según sus necesidades y que en conjunto a los indicadores de gestión, dará respuestas a las necesidades de dichos clientes.
- **Visión Financiera:** Es la forma en la que se obtiene un análisis mediante el uso de indicadores financieros con el fin de saber si los ingresos obtenidos de la organización son los esperados.
- **Visión Interna:** Desde esta perspectiva, se espera conocer si los procesos ejecutados en la organización son lo que satisfacen las necesidades del cliente en concordancia con los objetivos financieros que tiene la organización.
- **Visión de Desarrollo:** Es la mejora que se espera de la estructura organizacional, a través de tres elementos de la organización: el clima organizacional, los sistemas y lo más importante, las personas.

Ilustración 2: Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan & Norton. (2002).

Finalmente, el cuadro de mando integral es un mecanismo de Control de Gestión que permite obtener beneficios que hoy en día son muy importantes para las organizaciones, ya que permite generar la visión de la organización en objetivos medibles por medio de los indicadores de gestión, además permite que las distintas áreas organizacionales estén alineadas con las estrategias definidas, con el fin de cumplir las metas establecidas y generando así una mayor optimización entre la comunicación de los distintos colaboradores (Salgueiro, 2015).

1.6. RETAIL EN CHILE

Debemos entender que es aquel comercio que tiene por finalidad vender productos y servicios al consumidor final. Lo anterior, hoy en día se ve reflejado en las grandes tiendas de distribución minorista, ya sea los supermercados, tiendas de vestuarios, entre otros. Este sector económico en su desarrollo, por la globalización, ha logrado generar un gran

porcentaje de empleabilidad y además significativas cifras que aportan al Producto Interno Bruto (PIB) (Guerrero-Martínez, 2012; Rico, 2005).

Hoy en día, es uno de los sectores del mercado que presenta una alta tasa de empleabilidad dado que el vicepresidente ejecutivo del *retail* financiero A.G Claudio Ortiz mencionó en una declaración, que el sector del *retail* llega a abarcar un 19% de la ocupación total, representado aproximadamente 1,6 millones de personas (Saavedra, 2019). Cabe destacar que este sector ha sido de gran aporte al desarrollo económico del país dado que, a mediados del año 2018, este sector llegó a representar el 21% del PIB (Manríquez, 2018).

Una de las características que hoy en día ha generado un mayor grado de competencia en este sector es el avance tecnológico, lo que ha ido generando consumidores más exigentes e informados, por lo que ha requerido a este sector equiparse más tecnológicamente y además establecer un equipo organizacional más alineado y comprometido con el logro de los objetivos estratégicos (Toledo, 2019).

1.6.1. COMPOSICIÓN DEL *RETAIL* EN CHILE

Según Durán & Kremerman, (2008) el *retail* al ser un sector que tiene una comercialización de productos al por menor, llega a abarcar una gran diversificación de ventas de dichos productos, los que se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Supermercados
- Grandes tiendas (tiendas por departamento)
- Ferreterías (mejoramiento del hogar)
- Farmacias y Perfumerías
- Comercio tradicional
- Consumo local
- Otros formatos

Según Lucchini, (2010) los formatos que más han contribuido al crecimiento económico son las grandes tiendas, las ferreterías y los supermercados. Por ello, a continuación describiremos las características que tienen estos formatos y además indicaremos algunas de las empresas por las cuales se componen.

- **Grandes tiendas:** Son todas aquellas tiendas que están enfocadas a comercializar diversos tipos de productos como: calzados, ropa, muebles, artefactos domésticos, productos tecnológicos (celulares, computadoras, cámaras fotográficas, entre otros productos),decoración, entre otras variedades de productos.
En este formato podemos encontrar las siguientes empresas: Falabella, París, Ripley, La Polar, Johnson, Hites, entre otras.
- **Supermercados:** son todas aquellas sucursales que proporcionan a las personas la venta de productos de insumos alimenticios, artículos de higiene, ropa, perfumería y limpieza, entre otros productos.
Algunas de las empresas que componen este formatos son las siguientes: Líder, Jumbo, Santa Isabel, OK Market, Super Bodega Acuenta, Alvi, Unimarc, entre otros.
- **Ferreterías:** Son aquellos establecimientos de gran dimensión que están focalizados a la ventas de productos de construcción del hogar por lo que se pueden encontrar herramientas, materiales y artículos de decoración para cada área que componen un hogar(living, comedores, habitaciones, baños, cocinas, entro otras).
En este formato podemos encontrar las siguientes empresas que funcionan a nivel nacional: Sodimac, Easy, MTS, Construmart, Chilemat, entre otras.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

La metodología que se utilizó en esta investigación es de carácter cualitativo, ya que según la literatura, se adaptó a ciertas características de lo que se requirió estudiar, permitiendo, este enfoque la forma en cómo abordar la problemática y a la vez obtener las respuestas adecuadas de la investigación (Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C., 2002).

Según Monje (2011), el enfoque cualitativo tiene como objetivo poder estudiar, comprender e interpretar la realidad que viven los distintos participantes tal cual como ellos la entienden, bajo el encuadre de la investigación. De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se pueden recopilar los diferentes datos de la muestra ya sea de forma verbal o escrita, logrando conseguir las percepciones necesarias para responder a la pregunta de

investigación, teniendo en consideración que este enfoque permite obtener la información de manera flexible y no estructurada.

Lo que se busca responder con esta metodología es ¿Cómo la herramienta del *coaching* organizacional impacta en el alineamiento del personal administrativo para el cumplimiento de objetivos de las organizaciones de *retail*?. En el presente estudio se investigó y se identificaron todos aquellos componentes que permiten realizar un análisis exhaustivo de cómo el *Coaching* beneficia al alineamiento del personal administrativo para los cumplimientos de los objetivos de las organizaciones en el rubro de *retail*. Así la intención de este estudio es promover el uso de esta herramienta en aquellas organizaciones que no lo han utilizado.

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

El objeto de estudio de la investigación son aquellas personas que tienen un cargo administrativo dentro de una organización, nos referimos a aquellos administrativos que tienen un cargo de gerencia media o alta, siendo responsables por la gestión de los resultados de un departamento o varios, teniendo como objetivo liderar y gestionar a un grupo de personas para que se cumplan los objetivos de la organización.

La población de esta investigación son las organizaciones de *retail* que se encuentran ubicadas en la región Metropolitana. De esta población se espera conseguir una muestra de 10 personas que hayan pasado por un proceso de *Coaching* Organizacional, quienes serán sometidas a una entrevista semi estructurada.

Esta búsqueda se realizará mediante distintas aplicaciones de redes sociales ya sea por LinkedIn, Instagram, entre otras.

2.3. PROCEDIMIENTO DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS

La metodología cualitativa permite recopilar la información necesaria para esta investigación, ya que permite obtener los distintos elementos y herramientas que se utilizan en el proceso de *Coaching* y de esta forma determinar cuáles son los modelos y herramientas más utilizadas por los *Coach*. Asimismo, esta metodología permite estudiar a las personas en un contexto laboral, en el cual podrán describir sus experiencias, actitudes

y comportamientos, de acuerdo con las realidades que viven en cada organización. De esta forma se pueden captar datos, con el fin de comprender por medio de sus propias palabras, los elementos y herramientas que se aplicaron durante el proceso de *Coaching* y de qué forma este proceso ayudó a alinearse con los objetivos de la organización.

La investigación es desde un análisis exploratorio, debido a que no se han encontrado investigaciones desde el enfoque que posee este estudio.

1. Identificación y contacto con objetos de estudio

Para poder reclutar a los empleados administrativos, se procedió a realizar una búsqueda por medio de redes sociales, la cual se enfocaba en ponerse en contactos con distintos empleados de diferentes organizaciones de *retail* por medio de e-mail o teléfono y además por otra parte se buscó *coaches* que realicen *coaching* para poder saber en qué organizaciones de *retail* se ha llevado a cabo este proceso. Al lograr el contacto con un empleado de la organización del *retail* se le explicó en que consiste la investigación detalladamente, el perfil a cuál se desea investigar y además asegurando que las respuestas y/o comentarios que se obtengan de dichos administrativos serán anónimos. Dicho lo anterior se esperó obtener que un superior diera la autorización pertinente para realizar el levantamiento de información a través de los empleados administrativos. Para lograr incentivar a los superiores y a los administrativos a participar de esta investigación se les dio a conocer que esta investigación permitirá a la empresa tomar en consideración la utilización del *Coaching* Organizacional y además cómo influirá en la conducta de los administrativos a estar más comprometidos y alineados con los objetivos organizacionales. Una vez autorizada la realización de esta investigación en la empresa correspondiente, se le comunica a la persona entrevistada acerca de la confidencialidad de los datos que se obtendrán, aclarándole que sólo serán utilizados para fines académicos, generando un acuerdo de confidencialidad (Anexo N°1) para resguardar el nombre de la organización. Este acuerdo es firmado por ambas partes (representante de la organización y el investigador), generándose dos copias, una queda en poder del investigador y la otra a disposición de la empresa.

2. Levantamiento de información

Los datos de la investigación se recopilaron por medio de una entrevista semi-estructurada, ya que por una parte al realizar preguntas estructuradas se obtendrán los

datos exactos que se buscan y por otra parte surgirán preguntas espontáneas, las cuales tienen como objetivo poder observar y profundizar otras características del entrevistado/a (Creswell, J. W., & Creswell, J. D., 2014). En primera instancia los instrumentos de recopilación de datos presentan las indicaciones, el objetivo de la investigación, el uso que se les dará a los datos, la participación voluntaria de la entrevista y además las definiciones de aquellos conceptos que el entrevistado debe conocer para responder las preguntas. Por otra parte, unos de los ítems de la entrevista están enfocados a la recopilación de datos demográficos, por lo que los datos personales se encontrarán en anonimato.

La entrevista se encuentra clasificada en dos ítems el primero consta de aquellos elementos que son relevantes identificar en un proceso de *Coaching*, donde el entrevistado/a puede dar a conocer, desde su propia experiencia aquellos elementos como los modelos y herramientas que se le aplicaron y el segundo ítem está dirigido al alineamiento que obtuvo después de haber realizado el proceso de *Coaching* y cómo impactó en las diferentes herramientas de Control de Gestión que se utilizan para poder medir el alineamiento de la organización.

La entrevista se realizó de forma online, debido al contexto sanitario actual, a nivel mundial, y además que la Región de Valparaíso se encontraba en cuarentena decretada por el Ministerio de Salud.

El tiempo promedio de cada entrevista fue aproximadamente de 45 minutos.

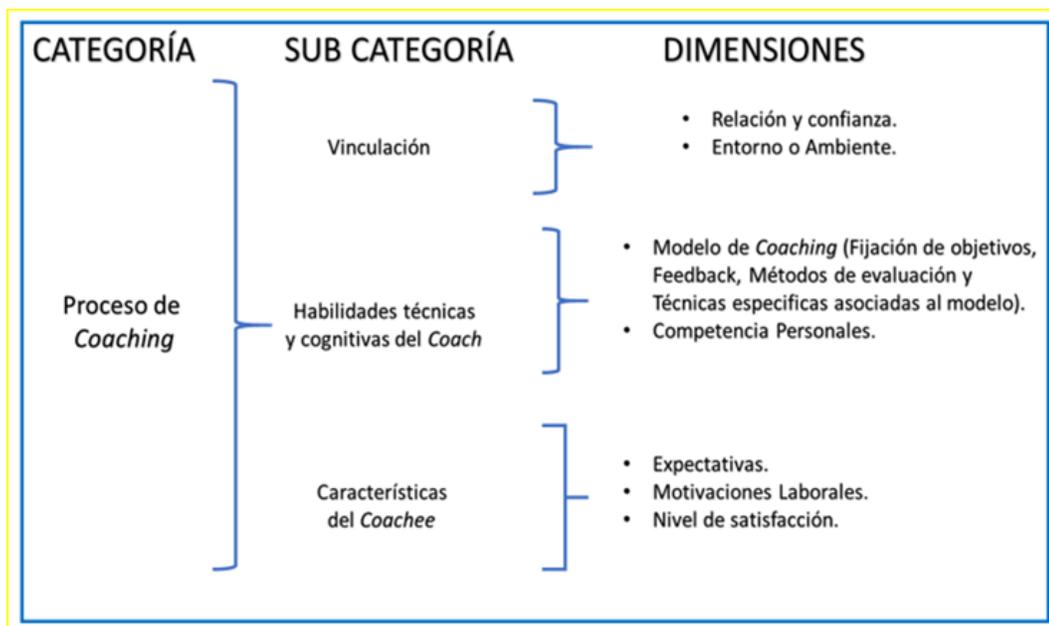
La herramienta utilizada para la investigación fue un computador para poder contactarse con las personas entrevistadas, además este mismo elemento permitió transcribir la información obtenida.

3. Validación y Confiabilidad del instrumento

En esta etapa, el instrumento de la investigación fue entregado a cuatro expertos, por medio de un correo electrónico, solicitándoles su participación para obtener la retroalimentación necesaria para que el instrumento tuviera los estándares y adecuaciones apropiadas para lograr los resultados correspondientes para poder contestar las preguntas de investigación. Estos 4 expertos se especializan en un área en particular para la validación del instrumento. Dos de ellos tienen una gran experiencia en el área de

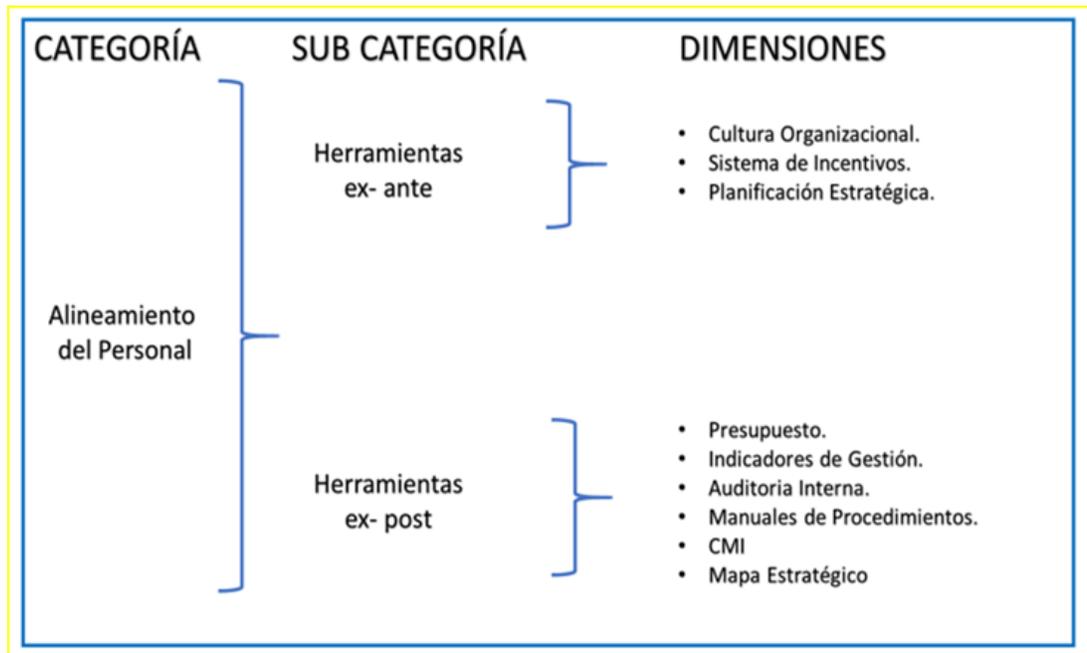
investigaciones, el siguiente es un experto en Control de Gestión y por último tenemos una experta en el área de *Coaching* Organizacional. Estas preguntas sólo fueron validadas cuando el panel de experto las calificó con la mínima cantidad de observaciones posible de acuerdo con las categorías y subcategorías correspondientes (Ilustración N°3 y N°4).

Ilustración 3: Categoría “Proceso de Coaching”



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 4: Categoría "Alineamiento del personal"



Fuente: Elaboracion Propia.

Los expertos validaron las preguntas por medio de una calificación en una escala del 1 al 5, siendo el objetivo medir la claridad, los sesgos y la congruencia de cada una de ellas. Tal como se muestra en la Tabla N°2 y N°3. El formato del instrumento de validación se encuentra en el Anexo N°2.

Tabla 2: Evaluación entrevista

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bien	Muy Bien

Fuente: Elaboracion Propia.

Tabla 3: Validación

Categoría: Proceso de Coaching	Dimensión : Modelo de Coaching		
Subcategoría: Habilidades técnicas y cognitivas del Coach			
¿Cuáles fueron los modelos y herramientas que se aplicaron durante el proceso del coaching?	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Fuente: Elaboracion Propia.

De acuerdo con las observaciones que se obtuvo de los validadores se pudo identificar lo siguiente:

- Ítem Demográfico:
 1. Lo primero que se observó es que en el tipo de *retail*, es que si el objeto de estudio marca la casilla **otros**, no se logra identificar en qué tipo *retail* se desempeña.
 2. Lo segundo que se observó fue que el rango de edad establecido debiese ser más amplio dado que el objeto de estudio presenta esas características.
 3. Por último, se recomendó arreglar el orden del ítem.
- Elementos del Proceso de *Coaching* (9 preguntas):
 1. Lo que se logró identificar es que una de las preguntas contenía **sesgo** por lo que se eliminó del instrumento: ¿Considera que tuvo suficientes sesiones de *coaching* para cumplir con el resultado esperado de acuerdo con los objetivos que se establecieron en el proceso? ¿Por qué? ¿Cuántas tuvo?.
 2. Lo segundo sugerido fue modificar en las preguntas el verbo **creer** por aquel verbo que sea más adecuado para poder obtener una percepción del objeto de estudio, por lo cual el verbo que se utilizara es **considerar**.
- Elementos del Alineamiento del personal (8 preguntas):
 1. En esta sección se encontraron tres preguntas que contenía sesgo. Son las siguientes:
 - ¿Le hace mayor sentido el sistema de incentivos en el cual está inserto en su organización? ¿Por qué?
 - ¿Después del proceso de *coaching* usted, cree que ha logrado comprender de mejor forma los presupuestos organizacionales donde se desempeña? Explique.
 - ¿Después del proceso de *coaching*, usted ha comprendido de mejor forma los manuales de procedimientos de la organización y además ha podido comprender la importancia de su cumplimiento? Explique.

Por lo que estas preguntas fueron modificadas para que no contuvieran **sesgos**.

Por último, todas las demás preguntas se encontraban en una valoración regular (3) muy bien (5) en términos de **claridad** y **congruencia**, además no contenían **sesgos**.

4. Análisis de datos

Recopilados los datos obtenidos, fueron analizados a través del siguiente procedimiento.

- **Revisión de los datos:** Se escucharon las grabaciones realizadas de las entrevistas para verificar que la información se encontrara completa.
- **Transcripción de los datos:** Las grabaciones de las entrevistas fueron transcritas y fueron almacenadas en la nube con el fin de resguardar la información y que fuese utilizada para el análisis.
- **Reducción de la información:** Se eliminó la información que no fue relevante para responder la pregunta de investigación.
- **Codificación de los datos:** Obtenida la información relevante para el estudio, se clasificó en las categorías y subcategorías correspondientes. Asimismo, la información demográfica de cada una de las entrevistadas.

5. Resultados e Interpretación

Los datos son interpretados identificando los hallazgos del estudio. En base al objetivo del estudio y logrando responder a la pregunta de investigación, el resultado esperado es identificar cuáles son los métodos y herramientas ocupados por los *coach* en las organizaciones de *retail* y a la vez poder identificar de que forma el *coaching* fomenta a los administrativos a estar más alineados con los objetivos de la organización. Lo anterior, con el fin de poder promover el uso del *coaching* en organizaciones de diferentes rubros.

2.4. LIMITACIONES

La limitante encontrada durante este proceso de investigación es la siguiente:

- La búsqueda de los objetos de estudio de manera presencial por la actual contingencia sanitaria que se está viviendo en nuestro país por el COVID-19, por lo tanto, la búsqueda se realizó de manera online mediante aplicaciones de redes sociales ya sea LinkedIn, Instagram, entre otras.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con el análisis realizado de la muestra del estudio se pudieron obtener los siguientes resultados del ítem demográfico:

- **Cantidad de años trabajando en la organización:** A continuación, se presenta en el Gráfico N°3 la cantidad de años que las entrevistadas llevan trabajando para su organización. De acuerdo con los datos obtenidos, la frecuencia que obtuvo un mayor resultado fue que dos entrevistadas se encontraban en la clasificación de 3 años a menos de 5 años trabajando para sus respectivas organizaciones.

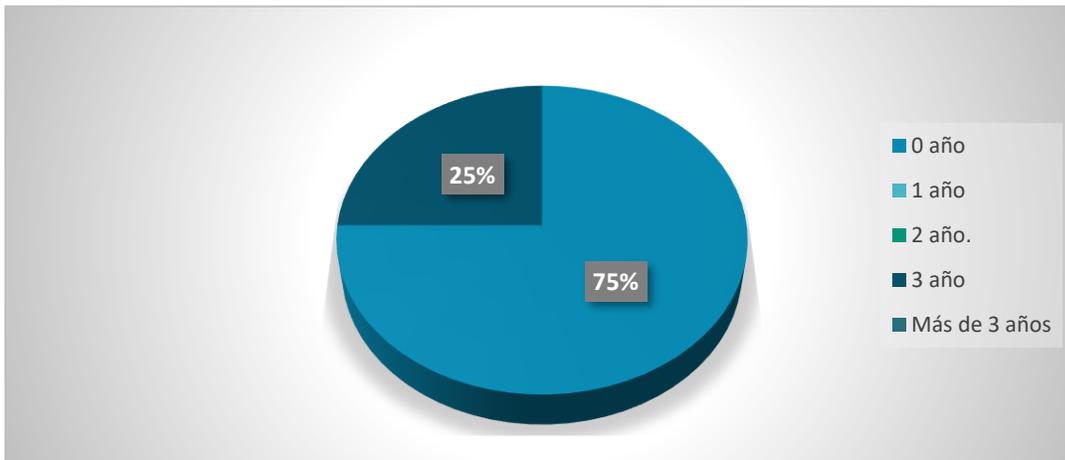
Gráfico 3: Cantidad de años que las entrevistadas trabajan para la organización



Fuente: Elaboración Propia.

- **Cantidad de años previos a asumir cargo de Gerencia:** Este ítem tiene la finalidad de poder identificar la cantidad de tiempo que las entrevistadas han asumido cargo de gerencia dentro de sus organizaciones, el cual será presentado en el Gráfico N°4.

Gráfico 4: Cantidad de años previos a asumir cargo de Gerencia

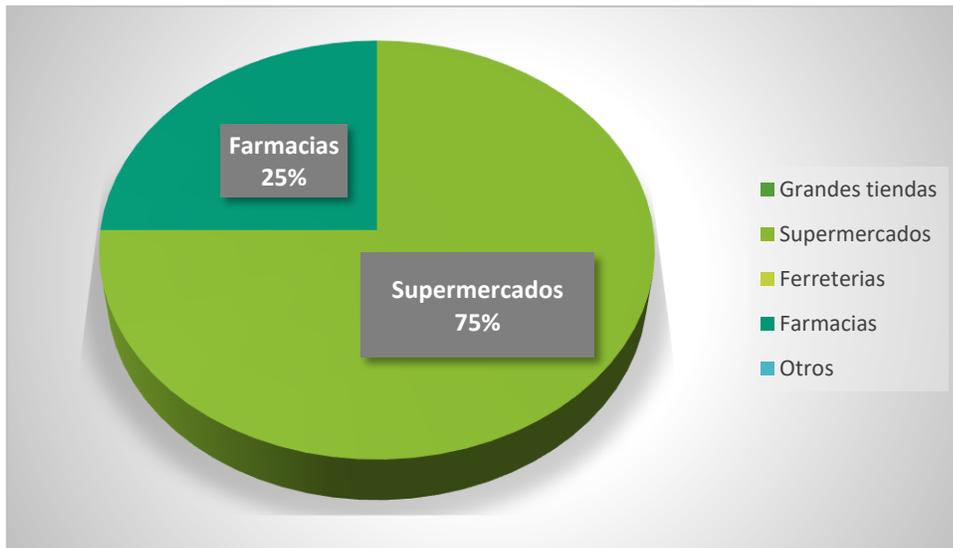


Fuente: Elaboración Propia.

Mediante los resultados obtenidos se puede apreciar que el 75% de las entrevistadas asumió un cargo de gerencia desde el momento en el que ingresaron a las organizaciones y solamente el 25% asumió un cargo de gerencia en el tercer año que se desempeñaba laboralmente.

- **Área de Trabajo:** En este ítem se presentan dos categorías en la que se puede establecer cargo de gerencia, en el cual encontramos la gerencia nivel media y la gerencia nivel superior. A través de los datos obtenidos se obtuvo que la mayor frecuencia es la Gerencia Nivel media con un 100% de su totalidad.
- **Tipo de *retail*:** En este ítem lo que se busca identificar es el tipo de *retail* en el cual se desempeñan las entrevistadas. Para este ítem la clasificación se da en cinco categorías, las que se presentan en el Gráfico N°5.

Gráfico 5: Tipo de *Retail*

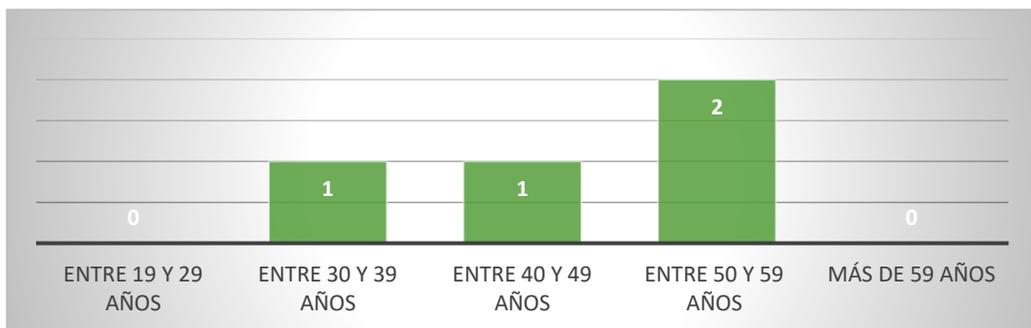


Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con lo anterior se puede apreciar que el 75% de la muestra de estudio se desempeña en el *retail* de supermercados y el 25% restante en el rubro de farmacias.

- **Edad:** En este ítem se presentaron cinco categorías de rango de edad, presentándose los siguientes resultados:

Gráfico 6: Rango etario de las entrevistadas



Fuente: Elaboración Propia.

El rango etario con mayor frecuencia con respecto al gráfico N°6 se encuentra entre los 50 y 59 años lo cual representa el 50% de las entrevistadas. Adicionalmente hay que destacar que los rangos de edad entre 30 y 39 años y 40 y 49 años representan cada uno el 25% de los resultados obtenidos.

- **Género:** En el ítem género se encuentran tres categorías: No se identifica, Femenino y Masculino. Estas categorías presentan los siguientes resultados: el 100% de la muestra fueron mujeres, quienes se identificaron con el género femenino y el resto de las alternativas un 0%.
- **Nacionalidad:** En este ítem se consulta sobre la nacionalidad de las entrevistadas, existiendo dos opciones: chilena y extranjera. En el caso de los extranjeros se da el espacio para detallar su país de origen.
De acuerdo con los datos recopilados se obtuvo que el 100% de las entrevistadas son de nacionalidad chilena, por lo que no se presenta un gráfico adicional que señalen otros países de origen.

3.1. RESULTADOS DE LA CATEGORÍA PROCESO DE COACHING

3.1.1. RESULTADOS DE LA VINCULACIÓN

De acuerdo con los relatos obtenidos por las entrevistadas cabe destacar que la vinculación con los *coach* tiene dos aspectos relevantes: uno de ellos es la relación de confianza y el otro es el ambiente. Respecto al primero, las entrevistadas tuvieron muy buena relación de confianza con sus respectivos *coaches*, debido a que ellos tuvieron la capacidad de empatizar y generar la confianza necesaria para poder abordar este proceso de manera adecuada. Cabe recalcar que las entrevistadas mencionan que dentro de las cualidades que deben tener los *coaches* están la escucha activa y la capacidad de que el *coach* no emita juicio alguno sobre el *coachee*. Además, se debe mencionar que la entrevistada D comentó lo siguiente “cuando me hicieron coaching en la empresa, mi confianza no era con la *coach* necesariamente, era con el proceso”. Respecto al comentario anterior la entrevistada D hace énfasis que es necesario que el *coachee* tenga la capacidad de abrir la confianza con respecto al proceso y hacia el *coach*, para que se pueda ejecutar de buena forma dicho proceso.

En relación con el segundo aspecto, el ambiente también tiene un rol en la vinculación, ya que las entrevistadas dan énfasis que es vital el espacio donde se realiza este proceso para poder generar un buen vínculo. De acuerdo con esto, la entrevistada A menciona lo siguiente "...Ninguna de las reuniones es en el lugar de trabajo...porque ahí te están observando". De acuerdo con esto, la entrevistada D en su relato afirma "Eso lo hacíamos en mi oficina eh ¿Sabes qué? Yo creo que como que perjudicaba un poquito el proceso". Esto se debía que al estar dentro de su oficina la gente de afuera pasaba por los pasillos donde la observaban y la entrevista D se distraía por lo que también recomendaba estar lo más desconectada de todo para entrar en confianza con la *coach*.

De acuerdo con lo anteriormente descrito se puede identificar la importancia del vínculo (Ilustración N°5) que se debe generar en este proceso para poder realizarlo de manera adecuada, donde se destaca permanentemente las habilidades blandas del *coach* para poder generar las confianzas necesarias con el *coachee* y además el ambiente donde se debe generar, para que no existan distracciones entre el *coach* y el *coachee*.

Ilustración 5: Resultados de Vinculación

Categoría: Proceso de <i>Coaching</i> - Sub categoría Vinculación				
	Entrevistada A	Entrevistada B	Entrevistada C	Entrevistada D
Relación de Confianza 	Empatía No emitir juicios sobre el Coachee	Confianza Escucha activa	Confianza	Confianza con <i>Coach</i> y proceso
Entorno o Ambiente 	Si afecta el ambiente	Si afecta el ambiente	Si afecta el ambiente	Si afecta el ambiente

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.2. RESULTADOS DE LAS HABILIDADES TÉCNICAS Y COGNITIVAS DEL COACH

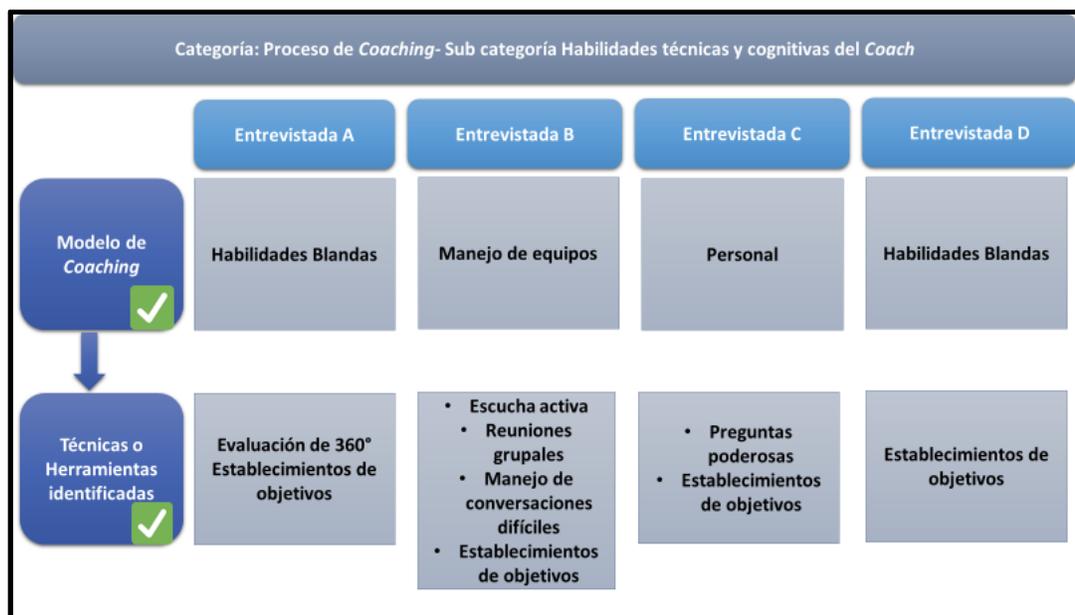
En relación con las habilidades técnicas de los *coach* se obtuvieron resultados muy diversos, de acuerdo con las opiniones presentadas por las entrevistadas, ya que pudo analizarse que cada una de las entrevistadas se les aplicó un modelo distinto de acuerdo con las necesidades organizacionales y personales de cada una de ellas. Respecto a esto, la entrevistada A y D comentaron que su *Coaching* Organizacional fue enfocado a mejorar sus habilidades blandas, para la entrevistada B el proceso estuvo enfocado al manejo de los equipos y por último para la entrevistada C el *Coaching* estuvo enfocado a temas personales orientados a las inseguridades en la toma de decisiones en su organización. Por lo anterior las herramientas o técnicas que se pudieron identificar fueron las siguientes: la entrevistada B logró identificar la escucha activa, reuniones grupales y manejo de conversaciones difíciles; la entrevistada C por medio de sus comentarios se logró identificar que su *coach* utilizaba preguntas poderosas. Algo en común que se pudo obtener de las entrevistadas A, B, C y D fue los establecimientos de objetivos de corto plazo que se daban en cada sesión. Se analizó, además, si era necesario que los *coach* explicitaran sus modelos y las respuestas obtenidas por las entrevistadas fueron negativas. Con esto, nos referimos a que no encontraban relevante que se explicitara el tecnicismo de los *coach*. De acuerdo con esto la entrevistada A comentó lo siguiente “No, no, porque no sabes por qué. Porque te puede tocar una persona que sepa mucho más que tú. Ya y en eso es peligroso, porque uno se supone que cuando alguien te está coacheado, la persona que te está coacheado en términos de, así como de profesor se supone que sabe algo que tú no sabes”. Debido a lo analizado, no se pudo determinar un orden de importancia de los modelos, técnicas y o herramientas que se utilizaron en dichos procesos.

Respecto a este mismo punto se logró evaluar cuáles son las principales características que debe poseer un *coach* para que impacte positivamente en el proceso de *Coaching*, destacándose más las habilidades blandas por sobre las cognitivas. De acuerdo con esto la entrevistada A y B tuvieron en común las palabras empatía y la escucha activa, y por otra parte la entrevistada C y D tuvieron en común la cercanía. Por lo anterior es importante que el *coach* posea estas cualidades para poder llevar a cabo un proceso que permita crear confianza con el *coachee*, mediante un buen uso de su lenguaje. Además, son relevantes las habilidades cognitivas de los *coaches*, la capacidad de análisis y de resolución de conflictos que deben poseer para desarrollar este proceso. Esto lo afirma la

entrevistada B comentando lo siguiente “Primero valoro sus estudios, la estructura dura, pero tremendamente desarrollada. Segundo, su capacidad que ella tiene tanto como moderadora, como también con la capacidad que tiene para eliminar o sea abordar situaciones críticas”.

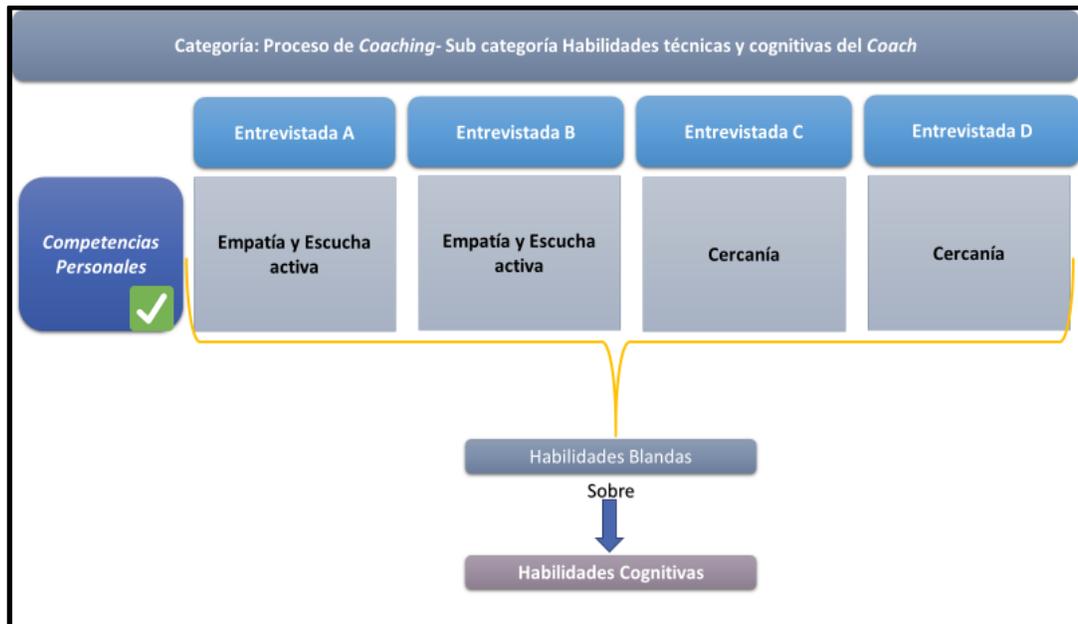
En términos generales se puede concluir que no existe un modelo (Ilustración N°6 y N°7) mejor que otro en el *Coaching* Organizacional, lo que sí es relevante para los *coachee* son las habilidades blandas que debe poseer el *coach* para poder generar la confianza necesaria en el proceso. Sin embargo, a pesar de poseer las habilidades blandas necesarias también es relevante que tenga un manejo adecuado sobre los tecnicismos a utilizar, con esto nos referimos a las preguntas poderosas, la escucha activa, los establecimientos de objetivos, la resolución de conflictos, entre otros; los que son habilidades que se van educando por parte del *coach* y que van permitiendo al *coachee* tener la confianza en el *coach* y en el proceso.

Ilustración 6: Resultados de Habilidades técnicas y cognitivas del *Coach*



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 7:Habilidades técnicas y cognitivas del *Coach* N°2



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.3. RESULTADOS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL *COACHEE*

Con respecto al cumplimiento de las expectativas de las entrevistadas en dicho proceso se obtuvieron resultados positivos dado que tres de las entrevistadas mencionaron que cumplieron sus expectativas. Entre los comentarios obtenidos, encontramos que la entrevistada B menciona: “sin lugar a dudas fue increíble, se generó un clima laboral muy positivo, que eso impactó en los resultados de la tienda, las personas se automotivaron y se sintieron parte del resultado final”; por su parte la entrevistada A mencionó “El *coaching* en sí para mí cumplió el objetivo. Para mí sí”. Lo anterior puede reflejar expectativas distintas cumplidas una más orientada hacia a la organización y a la otra en el ámbito personal, a pesar de ello, ambos procesos ayudaron a ser mejores líderes y a manejar de mejor forma su equipo. En el caso de la entrevistada C destacó que sí cumplió sus expectativas y que ha logrado mejorar su autoconfianza permitiéndole mejorar su toma de decisiones dentro de la organización. Por último, la entrevistada D menciona “No recuerdo la evidencia, lo que te decía, como que no recuerdo el cierre” pero sí destaca que los

procesos de *coaching* que ha experimentado ya sean organizacionales o no, han contribuido a ser una mejor líder.

Al culminar dicho proceso todas las entrevistadas evidenciaron cambios personales positivos entre ellos se caracterizan principalmente la mejora de liderazgo que tuvieron con sus respectivos equipos de trabajo. Además, la entrevistada C afirma “personales sí personales si po la seguridad y la toma de decisiones. No tener que estar preguntando tanto antes de hacer las cosas”. Otros de los análisis obtenidos fue que la entrevistada B valoró y respetó mucho más su organización por la importancia que le daban a sus trabajadores a través de este proceso.

Otro de los cambios positivos que se pudieron ver al finalizar dicho proceso fue el aumento del grado de compromiso que establecieron con los objetivos de la organización. La entrevistada A menciona “Yo creo que sí, porque uno siente que la organización está preocupada por tu bienestar y te da la posibilidad de estar mejor”. La entrevistada B afirma “Por supuesto, o sea, claramente. Bueno, yo en lo general soy súper camisetaada, siempre he estado en organizaciones donde yo me siento tremendamente alineada a los objetivos de la compañía, a los objetivos de mi organización. Y claramente me reforzó también el hecho de este *coach*, como te dije, el agradecimiento, porque una empresa que se preocupa por las personas claramente es una empresa donde uno quiere estar y ser parte de ello”. La entrevistada C menciona lo siguiente “Yo la verdad es que soy como bien comprometida con mi pega en general y como yo creo que quizás lo que hizo esto el *coach* es que estuviera como, como que lo disfrutará más quizá, ¿eh? Como que disfruto más haciéndolo”. Por último, la entrevistada D afirma lo siguiente “cien por ciento, cien por ciento”. De acuerdo con lo descrito por cada entrevistada, se puede identificar que el proceso de *Coaching* Organizacional tiene la capacidad de que la persona se sienta más valorada por la empresa, por lo cual su esfuerzo laboral lo realiza con mayor motivación y a la vez genera una mayor satisfacción personal al realizar dichas labores, impactando de tal forma al estar aún más comprometida con los objetivos organizacionales.

En términos generales se puede concluir que los *coachee* (Ilustración N°8) al pasar por este proceso cumplen sus expectativas y los resultados se van dando con el tiempo, permitiéndoles ser mejores líderes y reduciendo sus falencias personales con el fin de poder transformar sus maneras de trabajar y de tratar con los distintos colaboradores que los rodean en su organización. Además, el *coachee* al pasar por este proceso que le otorga la

organización logra generar un mayor grado de compromiso con los objetivos de la organización obteniendo beneficios mutuos (organización y *coachee*).

Ilustración 8: Resultados Características del *Coachee*

Categoría: Proceso de <i>Coaching</i> - Sub categoría Características del <i>Coachee</i>				
	Entrevistada A	Entrevistada B	Entrevistada C	Entrevistada D
Expectativas 				
Motivaciones Laborales 	Mejora de liderazgo y Cambios Personales	Mejora de liderazgo y Cambios Personales	Mejora personal (seguridad en si mismo)	Mejora de liderazgo y Cambios Personales
Nivel de Satisfacción 	Aumento de grado de compromiso con los objetivos de la organización	Aumento de grado de compromiso con los objetivos de la organización	Afirma que después del proceso disfruta mas haciendo las cosas de la empresa-	Aumento de grado de compromiso con los objetivos de la organización

Fuente: Elaboración Propia.

3.2. RESULTADOS DE CATEGORÍA ALINEAMIENTO DEL PERSONAL

3.2.1. RESULTADOS DE LAS HERRAMIENTAS EX -ANTE

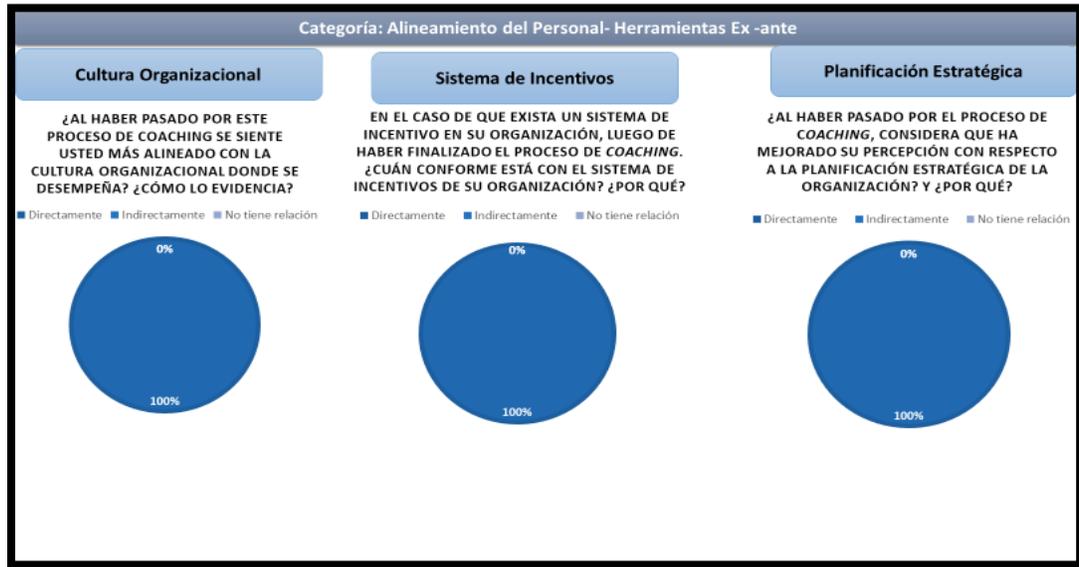
En relación a los mecanismos de Control de Gestión ex -ante se obtuvieron los siguientes resultados por parte de las entrevistadas, los cuales se analizarán separadamente. El primero de ellos es la cultura organizacional. Respecto a este mecanismo las entrevistadas mencionaron que al pasar por dicho proceso de *Coaching* se alinearon más a la cultura de sus respectivas organizaciones, donde destacan que realizan sus labores con mayor compromiso y más motivación. La entrevistada D afirma: “Hice una especie de simbiosis con la cultura organizacional de la compañía”. Es interesante ver cómo el proceso de *Coaching* logra impactar para que dos entes (organización y persona) trabajen en conjunto para beneficiarse mutuamente.

Otro de los mecanismos de Control de Gestión analizados fueron los sistemas de incentivos, mediante el cual se buscaba identificar si el proceso de *Coaching* influía en la conformidad de las entrevistadas con sus respectivos sistemas de incentivos. En relación a ello, las cuatro entrevistadas estaban conforme con sus respectivos sistemas de incentivos. Específicamente, una de las entrevistadas enlaza el proceso de *Coaching* con los sistemas de incentivos, afirmando “hay un link de hecho como con los bonos monetarios, con el proceso de *Coaching* porque dado un proceso de *Coaching*, yo puedo generar mejoras que van a repercutir directamente en mi bono monetario si hay”.

Como último mecanismo de Control de Gestión ex -ante tenemos la planificación estratégica donde se obtuvieron resultados positivos con las entrevistadas donde destacan que el *Coaching* Organizacional les sirvió para poder entender, visualizar e introducirse más en los procesos estratégicos de la organización, por lo que han mejorado su percepción respecto a las planificaciones estratégicas de sus organizaciones. Lo anterior lo afirman dos entrevistadas: primero la entrevistada C que comenta: “Eh, sí, porque también esto me ha ayudado mucho más a tener una visión más amplia, a entender un poco más los procesos de la compañía, a meterme un poco más allá de lo que hago yo día a día”. Luego, la entrevistada D señala “cien por ciento. Por lo que le decía, también es una empresa donde quiero trabajar si me involucro más. Me involucro más en los procesos estratégicos, en la definición estratégica de la compañía”.

Finalmente, relacionado con las respuestas obtenidas por las entrevistadas, se puede concluir que el *Coaching* Organizacional ha sido de gran ayuda para que las entrevistadas se alineen más a la cultura organizacional, puedan obtener una mejor visión de los procesos estratégicos y además beneficie a las organizaciones respecto a los mecanismos de Control de Gestión ex -ante existentes (Ilustración N°9).

Ilustración 9: Resultados de Herramientas Ex -ante



Fuente: Elaboración Propia.

3.2.2. RESULTADOS DE LA HERRAMIENTAS EX – POST

En relación con los mecanismos de Control de Gestión ex – post, el análisis será presentado separadamente (Ilustración N°10 y N°11). La primera de ellas es el presupuesto. Los resultados obtenidos fueron negativos dado que las entrevistadas comentaron que no tenía relación con el *Coaching*. La entrevistada A lo afirma: “es que no tiene que ver nada el *Coaching* con los gastos”. Por lo que se puede concluir que el *Coaching* no impacta en la comprensión de los presupuestos organizacionales en las entrevistadas.

La siguiente herramienta analizada son los Indicadores de gestión o CMI (Cuadro de Mando Integral). Los resultados obtenidos fueron positivos por parte de las entrevistadas, ya que a pesar de que no percibieron un aumento en el cumplimiento de los indicadores de gestión, sí al desarrollar nuevas habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y que la organización entregase estos beneficios, impactó en que se comprometían más con la organización y con su equipo de trabajo, lo que implicaba que sus labores mejoraran e impactaran positivamente en los resultados de los Indicadores de gestión, lo que beneficiaba a la vez a sus respectivas organizaciones. Esto se puede observar en la afirmación de la entrevistada B: “imagínate, se me hizo más fácil lograr los objetivos, porque

el equipo estaba más motivado y el *coaching* ayudó a que este equipo estuviese más motivado también”. Otras de las afirmaciones fueron de la entrevistada D, quien señala: “Más comprometida, porque me comprometo más con la empresa, no sé si con él número, me comprometo más con la empresa, con mi gente y eso conlleva un mejor desempeño que conlleva a un mejor cumplimiento de los KPI”. Por lo anteriormente descrito, se puede concluir que el *Coaching* al entregar herramientas al o los *coachee*, después de este proceso se generan nuevas formas de trabajar, las que permiten cumplir con los estándares de los Indicadores de gestión e incluso los resultados pueden ser mejores a los previstos.

Después de haber analizado los Indicadores de gestión o CMI, se analizaron las auditorías internas. En esta herramienta, las respuestas fueron negativas, ya que 3 de las entrevistadas comentaron que el *coaching* no fomentaba a la comprensión de los controles internos de la organización. Sin embargo, la entrevistada C señala: “Claro que sí. Es que no sé si el *coach* me ayudó, yo creo que sí. Al final hace que tú como que te insertes, mucho más, pero si en algo que implica una visión más global.”. Por lo que se concluye que el *coaching* no ayuda a comprender directamente los controles internos de la organización, pero de alguna forma se puede obtener una visión más estratégica de ellas.

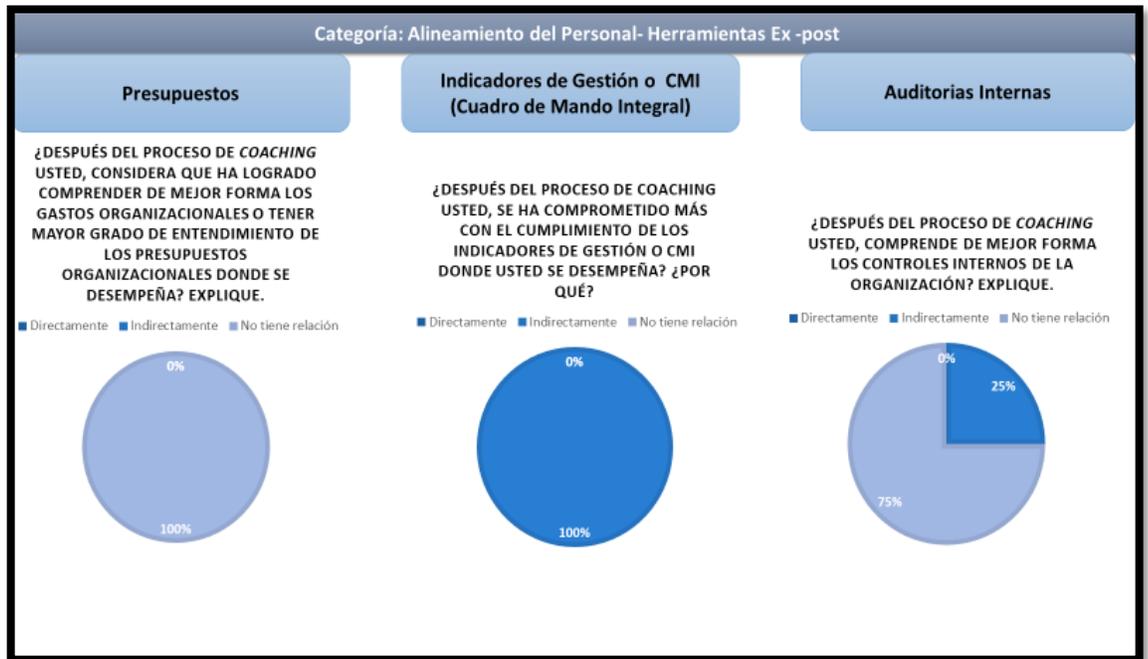
Otra de las herramientas analizadas fueron los manuales de procedimientos, teniendo como objetivo poder identificar si después del proceso de *Coaching* Organizacional las entrevistadas tenían mejor entendimiento de ello y además conocer si han comprendido la importancia de su cumplimiento. En relación con lo anterior, se darán a conocer algunas de respuestas obtenidas por la entrevistada C y D, donde la entrevistada C menciona: “Es igual que la anterior, es como si, o sea, si de visión más general, pero de visión más global, pero al final, eh. Eso es algo que en lo personal quizás no todo, pero en lo personal para mí el cumplir los procedimientos, la importancia de cumplir el cumplimiento de cumplir es algo que yo trabajo día a día, entonces es algo que tengo súper inserto”. A su vez, la entrevistada D señala: “los términos manuales de procedimientos para mí se alejan tanto de un crecimiento personal y profesional, como que lo lleva al *coaching*, pero sí, claramente, ahí cien por ciento linkeado con los valores de la compañía. Eso sí no, no me incentiva para nada a cumplir un manual de procedimiento cero. Si me genera un vínculo con los valores, si los valores, se alinea con los míos por supuesto, con los valores de la compañía y eso me va a conllevar a generar los procedimientos, de respetar los procedimientos con que deben ser respetados. Eso sí, pero como consecuencia”.

Por los datos obtenidos se puede analizar que el proceso de *Coaching* conlleva a que las personas al alinearse con los valores de la empresa permiten a los *coachees* cambiar su forma de trabajar obteniendo como consecuencia que las labores se cumplan de acuerdo con lo establecido en los manuales de procedimientos de sus respectivas organizaciones.

Por último, se analizó el mapa estratégico, el cual busca como objetivo poder identificar si después del proceso de *Coaching* se lograba obtener una mayor comprensión o compromiso por el cumplimiento del mapa estratégico. Los resultados fueron positivos. La entrevistada A menciona: “Sí, claro, eso siempre pasa cuando te bajan al castellano, que pa donde va la micro. Obviamente uno se compromete mucho más porque entiende a donde hay que llegar. Entonces, cuando uno sabe cómo uno sabe, cuando uno sabe dónde tiene que llegar, escoge por donde irse”. La entrevistada B señala algo similar: “El mapa estratégico conforma una serie de objetivos KPI, cargo que yo tengo efectivamente. Si se entendía, se entiende siempre se entiende. Yo creo que les quedó súper claro a mi equipo también el rol que cumple cada uno. Y efectivamente, en la medida en que exista una escucha activa se puede ir entregando información que es estratégica y relevante para la organización en su grupo y su equipo y el entendimiento del rol que cada uno cumple, para el logro de los objetivos y desde lo más básico”.

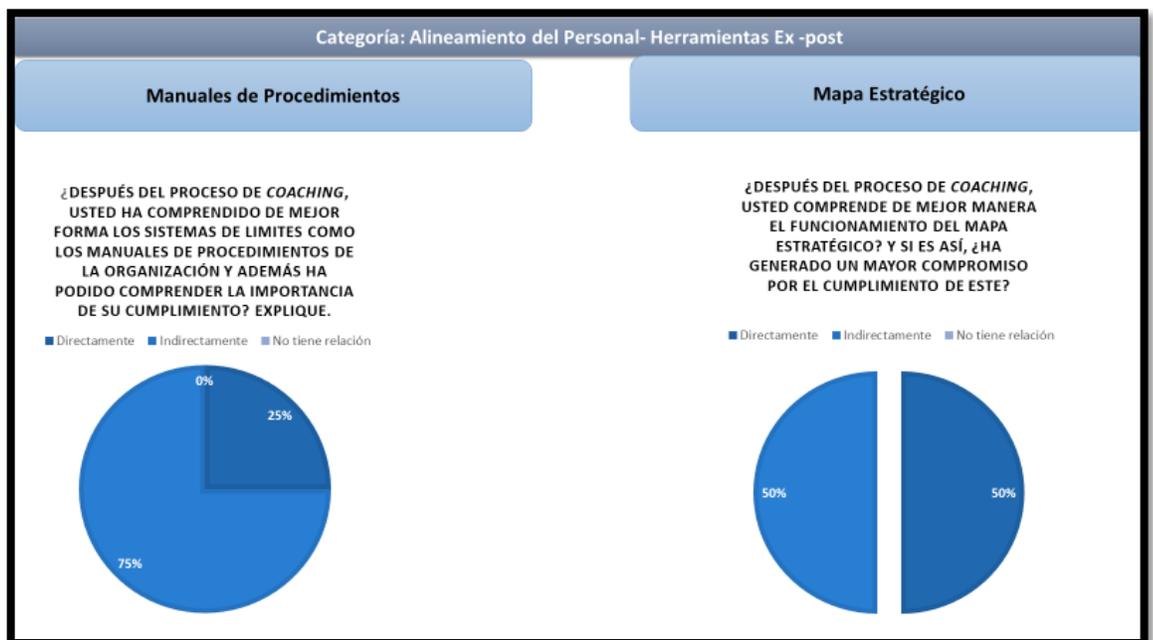
Por lo anterior se puede concluir que después del proceso de *Coaching* a las entrevistadas se les facilitó aún más el entendimiento del mapa estratégico y a la vez esto permitió dejárselo en claro a sus colaboradores teniendo la facilidad de cumplir con la estrategia de la organización por medio de la ejecución de sus labores.

Ilustración 10: Resultados de las Herramientas Ex- post



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 11: Resultados de Herramientas Ex- post N°2



Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de los hallazgos encontrados en la presente investigación, se puede identificar que la generación de confianza y el ambiente o entorno juegan un rol fundamental para la vinculación que se establece en el proceso de *Coaching*, con el fin de que este proceso se lleve a cabo de la forma más adecuada. Los resultados obtenidos guardan relación con lo que lo sostiene O'Connor & Lages (2005), Gallardo (2017) y Alonso (2013), quienes señalan que para que pueda existir una buena relación de confianza desde el *coachee* hacia el *coach*, el *coach* debe poseer ciertas características entre las cuales se identificaron las siguientes: empatía, franqueza, respeto, competencia, integridad personal, consistencia, entre otras. Entonces, se puede identificar que hay un gran grado de semejanza entre los resultados obtenidos en la investigación y a la teoría, ya que hubo una buena relación de confianza respecto al *coach*.

Respecto a lo anterior se puede decir que para que los *coach* tengan la posibilidad de generar una buena relación de confianza con el *coachee*, deben tener la capacidad de cercanía. Con esto nos referimos a poder compartir experiencias y sentimientos mutuos, logrando así un grado de empatía que permitirá colocarse en el lugar del otro, permitiendo saber lo que les pasa, cuáles son sus aspiraciones, miedos, desafíos, entre otros aspectos. Esto debe ir de la mano de escucha activa constante, en la cual pueda percibir los sentimientos y emociones, no solamente escuchar por complacer al cliente. Todo lo anterior debe estar en un marco de respeto del *coach* en relación a lo que comente el *coachee*, ya que si el *coach* hace un juicio indebido de su *coachee*, esto impactará negativamente en la confianza del *coachee* hacia su *coach*.

En relación al ambiente donde se origina el proceso de *Coaching*, según los resultados obtenidos, existe un grado de importancia en el lugar o espacio donde se desarrolla este proceso, ya que afecta la vinculación entre el *coach* y *coachee*.

Estas respuestas se encuentran relacionadas directamente a las investigaciones de distintos autores, entre ellos podemos encontrar Castro & Pozo (2012), Medina & Rozas (2006) y Dilts (2004) quienes afirman que si el ambiente, entorno y/o espacio no es adecuado, genera dificultades en el proceso y la vinculación que se genera entre el *coach* y el *coachee*.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el ambiente o entorno donde se realiza el proceso de *Coaching* impacta directamente en la vinculación que se genera entre el *coach* y *coachee*, por ello el *coach* al realizar su labor debe seleccionar adecuadamente el ambiente donde realizará su labor con el *coachee* o *coachees*, con el objetivo de que el *coachee* pueda encontrarse en un ambiente cómodo, agradable, donde pueda sentir que existe un espacio de privacidad, de confianza, en cual no tendrá interrupciones o interferencias del entorno, que no tema que otras personas puedan escuchar sobre sus temáticas personales y que a la vez el *coach* pueda también tomar atención a lo que dice el *coachee* de forma adecuada.

Sobre los hallazgos de las habilidades técnicas y cognitivas del *coach* se identificaron varios aspectos, entre ellos se logró identificar hacia donde estaban orientados los modelos que se aplicaron a las entrevistadas, cuáles fueron las herramientas o técnicas aplicadas y además cuáles fueron las principales características que debiese poseer el *coach* y que influyeron positivamente en el proceso. En relación a los modelos aplicados de Coaching Organizacional se obtuvieron coincidencias con lo que plantean los siguientes autores Araujo (2018) y Galea (2017), quienes señalan que el Coaching Organizacional puede ser aplicado individualmente para mejorar las capacidades de liderazgo dentro de la organización, refiriéndose a la mejora en la toma de decisiones y a la vez a las habilidades blandas, entre otras. Respecto a los líderes, además señalan que el Coaching Organizacional puede ser aplicado a equipos de trabajo permitiendo mejorar el clima laboral, la relación entre el líder y subordinados, la comunicación entre otros factores. Así, se puede concluir, que el Coaching Organizacional a pesar de que tenga distintos modelos de aplicación y que no exista uno mejor que otro; sí se puede identificar que el uso de esta herramienta permite cumplir distintas necesidades que las organizaciones o líderes requieren para poder contribuir a los distintos objetivos personales como estratégicos de la organización.

En relación a las herramientas o técnicas utilizadas en el proceso de Coaching se lograron identificar varias, pero cada una tenía un propósito distinto, de acuerdo a las necesidades de las *coachees*. Ello concuerda con lo que indica Bertran (2018), quien señala que las técnicas que se deben utilizar en el proceso de *Coaching* se van seleccionando de acuerdo a la conversación que se vaya teniendo entre el *coach* y el *coachee*, aunque no se encontraron más autores que se refirieran a este tema.

En relación con lo expuesto, cada una de las técnicas o herramientas del *Coaching* tienen su propósito para identificar y analizar al *coachee*, de acuerdo a sus requerimientos. Ello deberá ir de la mano con los objetivos planteados entre el *coach* y el *coachee*, ya que en los hallazgos existe coherencia con los establecimientos de objetivos que se obtuvieron con cada una de las entrevistadas. Por ello, se puede identificar que esta técnica es relevante en cada uno de los procesos, sin embargo, para establecer los objetivos que requiere el *coachee*, primero debe existir confianza entre ellos, para lo cual es necesario que en la primera sesión el *coach* genere una escucha activa continua y preguntas poderosas con el propósito de identificar los objetivos deseados y seguir trabajando en las siguientes sesiones con las técnicas o herramientas identificadas en los resultados y que fueron mencionadas anteriormente.

De acuerdo a las principales características que debiese poseer un *coach* para que el proceso se efectúe positivamente los resultados obtenidos no se encuentran lejano a lo que establece la teoría, existiendo un grado de relación con lo que destacan distintos autores en sus investigaciones, entre ellos se considera Gajardo (2007), Herrera (2011), Vico (2005) y Lastreto (2014), quienes mencionan que existen distintas habilidades blandas que debiese poseer el *coach* para poder efectuar un positivo proceso de *Coaching* con sus respectivos *coachees*. Entre ellas se identifican la escucha activa, comunicación emocional eficaz, empatía, formación constante, responsabilidad ética, entre otras.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se puede identificar que las habilidades blandas del *coach* tienen un rol fundamental para poder obtener buenos resultados en los procesos de *Coaching*, eso no quiere decir que las habilidades técnicas no tenga importancia en dicho proceso, sin embargo de acuerdo a lo analizado, las habilidades blandas como la escucha activa y la empatía en el diálogo que se establece con el *coachee* marcan la diferencia durante todo el proceso, ya que el *coach* genera un grado de cercanía con el *coachee* permitiendo abrir espacios de emociones, sentimientos, experiencias, lo que permitirá un espacio de confianza necesaria para poder identificar cuáles son los objetivos que se establecieron y de qué manera se trabajará con el *coachee* durante el proceso.

Relacionado con las características del *coachee*, lo identificado en los resultados obtenidos concuerda con lo que establecen distintas investigaciones. Respecto a las expectativas cumplidas el autor Herrera (2011) señala en sus resultados que del 100% de su muestra, el 66% tiene un grado de satisfacción respecto a las expectativas que

esperaban, por lo que el restante comenta que el grado de cumplimiento fue escaso. De acuerdo con lo anterior, se puede mencionar que las expectativas son subjetivas en relación a cada uno de los individuos que se someten al proceso de *Coaching*. Se puede destacar que son varios los factores que pueden afectar el cumplimiento de dichas expectativas, entre ellas podemos mencionar la confianza generada, ya que si no existe la confianza necesaria, la obtención de información puede causar que el proceso no se elabore de la manera más óptima para poder cumplir con ellas. Otro de los aspectos a considerar son las técnicas que posea el *coach*, pues si no son las adecuadas o existe escaso manejo para su aplicación, puede afectar en la desviación de los objetivos establecidos. El ambiente es otro de los aspectos que pudiese afectar el cumplimiento de expectativas, debido a que si no se realiza el proceso de *Coaching* en un lugar adecuado, el *coach* y el *coachee* no tendrán la comodidad adecuada para efectuar el proceso de manera adecuada y las interrupciones o distracciones del ambiente puede jugar en contra de los resultados esperados.

En relación a los cambios obtenidos por las entrevistadas después de realizar el proceso de *Coaching*, existe concordancia con lo señalado por los autores Gajardo (2007) y Herrera (2011), quienes refieren que el proceso de *Coaching* Organizacional permite beneficiar a los *coachee* en distintos aspectos, ya sea en el ámbito laboral, personal e inclusive interpersonal. De acuerdo a lo mencionado, y sobre los resultados obtenidos podemos señalar, que el *Coaching* Organizacional permite a los *coachees* obtener diversas mejoras ya sea personales como se evidencia en el caso de tener mayor seguridad en sí misma para la toma de decisiones personales como organizacionales. Otro de las áreas influidas por el proceso, es la comunicación al ser más empática y al plantear de manera más clara las ideas, comunicándolas efectivamente, permitiendo manejar de mejor forma las conversaciones difíciles tanto en su vida personal como en el ámbito laboral. En las mejoras en el ámbito laboral, van relacionadas con los cambios personales efectuados, ya que al mejorar la toma de decisiones repercute positivamente en su desempeño laboral, tanto para la toma de decisiones estratégicas como en la toma de decisiones para su equipo de trabajo. Debemos considerar que al mejorar la comunicación, el individuo se desenvuelve de mejor manera en las relaciones que genera con sus colaboradores, impactando en un mejor clima laboral y a la vez en ser un mejor líder, ya que podrá tener una mayor relación de confianza con sus subordinados, lo que permitirá que ante situaciones difíciles del equipo, el líder será más empático y con mayor capacidad de resolución de conflictos, lo que impactará positivamente en los resultados del equipo, lo que beneficiará al líder, ya que

tendrá un equipo más comprometido y una mejora en la productividad del área en la cual se desempeñan.

Por último se observa que después de pasar por el proceso de *Coaching*, los individuos aumentan el grado de compromiso o *engagement* con respecto a los objetivos de la organización. Ello se relaciona con el estudio de Cantera (2016), en el cual establece que el *Coaching* permite obtener un mayor *engagement* a los *coachees* respecto a sus labores organizacionales y no solamente en el *engagement* en sí, sino que en sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción). De acuerdo a los hallazgos obtenidos en la presente investigación, se puede establecer que si se efectúa un buen proceso de *Coaching*, los *coachees* se pueden alinear de mejor forma con los valores y propósitos de las organizaciones, lo que repercutirá en el cumplimiento de tareas u objetivos que la organización desea alcanzar. Además, se puede identificar que al pasar por este proceso, el individuo aumenta el grado de motivación y de satisfacción con las que realiza sus labores por lo que puede ser capaz de influir al resto de su equipo, incentivándolos y apoyándolos para el logro de sus objetivos, ya que para ser un buen líder y poder concretar logros u objetivos organizaciones, es fundamental que el equipo tenga la misma motivación y compromiso para poder alcanzarlos. Es relevante destacar que la organización debe entregar este beneficio a los líderes como un incentivo, como muestra de preocupación por el trabajador, ya que así el individuo que se someta al proceso de *Coaching* tendrá mejor predisposición y apertura al proceso. Asimismo, si la organización impone al individuo a someterse a este proceso puede causar cierta resistencia que será contraproducente para dicho proceso. Esto se relaciona con lo que plantea De La Corte (2002) en su investigación, señalando que si sometes a algún trabajador a un proceso de *Coaching*, el individuo puede expresar una manifestación negativa o falta de predisposición a dicho proceso.

De acuerdo a la categoría de proceso de *Coaching* se puede identificar que existe relación entre las sub categorías identificadas en el estudio, dado que para poder generar un buen proceso primero deben existir dos iniciativas: la primera es que el *coachee* tenga la motivación para realizar dicho proceso y la segunda es que la organización presente la iniciativa de otorgar este beneficio a sus empleados, de una manera adecuada para no influir negativamente en la vinculación y apertura inicial hacia el proceso. Además, el ambiente o entorno donde se realice el proceso de *Coaching* influye en la comunicación y confianza que se generando en el proceso. Por ello, el *coach* debe analizar y seleccionar el lugar idóneo donde efectuará el proceso para que el o los *coachees* estén cómodos y

puedan expresar sus ideas de forma segura. Otro de los factores que influyen en la vinculación son las Habilidades técnicas y cognitivas del *coach*, ya que es uno de los factores más relevantes para poder cumplir con las expectativas del *coachee*. En los resultados de la investigación se identificaron ciertas habilidades que favorecían a la vinculación, entre ellas: la empatía, la escucha activa y la cercanía generada entre ambos participantes del proceso.

Los factores anteriormente analizados son los que impactan en los resultados del proceso de *Coaching*, de esta manera se podrá cumplir con el o los *coachees* en sus expectativas en el proceso, además de los cambios generados a nivel personal, interpersonal y laboral, dentro de los cuales se pueden identificar la mejora en el liderazgo y en la toma de decisiones, sin dejar de lado el aumento del *engagement* generado hacia los valores, propósitos y objetivos organizacionales.

En relación a los hallazgos respecto a las distintas herramientas de Control de Gestión ex -ante podemos identificar que las entrevistadas muestran resultados positivos, en el cual el proceso de *Coaching* aporta en distintos aspectos en estas herramientas. En la cultura orgnaizacional el proceso de *Coaching* impacta en diversos ámbitos, por ejemplo la entrevistada A menciona: “Sí, claro. Y se evidencia con los resultados en el caso nosotros, las ventas, la diferencia de inventario. Eso es lo más importante, que mejora los números y la gente se la empieza a jugar”. En el caso de la entrevistada B señala: “Yo creo que te he dado la respuesta o sea claramente en los procesos de *Coaching* se alinean en los propósitos de la organización con los propósitos personales y se hace que se genere un mayor compromiso”. Al analizar estos comentarios podemos evidenciar que el proceso de *coaching* influye en los individuos para alinearse con los valores y los objetivos de la organización, impactando en el *engagement* por el cumplimiento y generando una especie de simbiosis por lo cual el individuo se motiva más al realizar sus labores y a la vez se genera una mejora en su clima laboral.

Con respecto a los hallazgos identificados en relación a los sistemas de incentivos de la organización, las entrevistadas identifican que al pasar por el proceso de *Coaching* se encuentran conformes con el sistema de incentivos que entregan sus organizaciones y que ,además, se puede advierte un aspecto que la entrevistada C menciona “hay un link, de hecho, como con los bonos monetarios, con el proceso de *Coaching* porque dado un proceso de *Coaching*, yo puedo generar mejoras que van a repercutir directamente en mi bono monetario si hay”. Lo anterior, podría ser analizado en otros tipos de estudios, ya que

como los autores Bustamante & Mmartinez (2018) y Rocha & Holguín (2014) especifican que el proceso de *Coaching*, en sus resultados, incrementa la productividad obtenida por las organizaciones. Ello podría establecerse en futuras investigaciones, para conocer la relación del proceso de *Coaching* organizacional y cómo impactaría en alcanzar los sistemas de incentivos monetarios que entregan las distintas organizaciones.

Sobre los hallazgos obtenidos en la mejora en la percepción de la planificación estratégica de la organizaciones en la que se desempeñan o desempeñaban las entrevistadas, después del proceso de *Coaching*, los resultados fueron positivos, ya que especifican distintos aspectos, entre los que podemos mencionar que hubo una mejora de la visualización de los objetivos y procesos de la organización, lo que impacta en los conocimientos individuales, con mayor profundización para lograr objetivos que establece la organización.

En relación a lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el proceso de *Coaching* Organizacional al experimentar buenos resultados, permite realizar distintos cambios que benefician a los distintos mecanismos de Control de Gestión ex -ante que se identificaron en el estudio, lo que influye en las entrevistadas para alinearse con los valores y propósitos organizacionales, lo que permite tener un mayor conocimiento de los procesos estratégicos y de la importancia del cumplimiento de ellos, mejorando el liderazgo, lo que implica que los equipos que estén bajo dicho liderazgo se desarrollen y generen un aumento en su potencial, y que en conjunto cumplan con objetivos estratégicos. Además, que el otorgar este beneficio permite a los *coachees* aumentar el grado de satisfacción con los incentivos que entrega la organización.

En relación a los hallazgos identificados en los mecanismos de Control de Gestión ex -post, se identificó que el *Coaching* Organizacional no presenta un mayor impacto en los sistemas presupuestarios que presentan las organizaciones en donde se desempeñan las entrevistadas. Por lo que el *Coaching* no influye en una mejora en este mecanismo de Control de Gestión.

Respecto a los indicadores de gestión que presentan las organizaciones donde se desarrollan estas líderes, se identificó que no existe un mayor compromiso con el cumplimientos de dichos indicadores, sino que aumenta el compromiso con la empresa y con los equipos con los que se desempeñan, por lo que al mejorar estos aspectos de trabajo en equipo y de liderazgo, indirectamente hay un aumento en el cumplimiento de los

indicadores que establece la organización, lo que impacta en que la empresa tenga una mayor productividad.

De acuerdo a los hallazgos identificados sobre si el *Coaching* ayuda a comprender de mejor forma los controles internos de las organizaciones donde se desenvuelven las entrevistadas, los resultados fueron negativos, debido a que tres de las entrevistadas mencionan que no tiene relación alguna. Por lo que se puede desprender que el proceso de *Coaching* no ayuda a entender de mejor forma los controles internos. A pesar de esta evidencia, una de las entrevistadas señaló que indirectamente logró tener una visión más global de estos mecanismos, por lo que sería interesante realizar otros estudios enfocados a este mecanismo.

A continuación, los hallazgos encontrados que inciden en la relación entre el *Coaching* y los manuales de procedimientos que tienen las organizaciones. Se obtuvo sólo una respuesta que tuvo relación directa, la entrevistada A, quien menciona “Sí, claro, porque ahí está todo establecido” por lo que afirma que el proceso de *Coaching* la ayudó a comprender la importancia del cumplimiento de los manuales de procedimientos. Sobre las demás entrevistadas, se establece que existe una relación indirecta en la cual afirman que al alinearse con los valores de la organización y al estar más comprometidas, genera que las acciones que se realicen tanto individualmente como grupalmente (equipo de trabajo) velen por el cumplimiento de los manuales de procedimientos.

Respecto al mapa estratégico se pudo visualizar que el *Coaching* incide, aunque indirectamente en el cumplimiento de mapa estratégico, ya que los individuos al alinearse con la organización pueden entender cuáles son sus roles, impactando en la ejecución de las labores; por lo tanto, los individuos al estar más alineado y comprometidos con sus respectivos equipos de trabajo, el trabajo colaborativo impacta en el cumplimiento del mapa estratégico.

En relación a cómo el *Coaching* Organizacional impacta a los distintos mecanismos de Control de Gestión ex -post, se obtuvieron diversos resultados, primando en mayor frecuencia las relaciones indirectas que inciden en mejoras de las herramientas analizadas. Sí debemos destacar que el *Coaching* Organizacional no tiene una relación que influya en los mecanismos presupuestarios y en los controles internos de la organización, debido a que lo que se identifica es la alineación de valores y el aumento de compromiso que impactan en la comprensión de ciertos mecanismos y que ellos mejoran la calidad de los

resultados de indicadores de gestión o KPI, los que repercuten en la calidad de las acciones que realizan las líderes con sus respectivos equipos, lo que implica el cumplimiento de los manuales de procedimientos y a la vez de los resultados que establecen los mapas estratégicos de las organizaciones.

Podemos señalar que el *Coaching* Organizacional al influir positivamente en las herramientas de Control de Gestión ex -ante como el alineamiento que genera en las *coachees* con la cultura organizacional de sus respectivas empresas, además permite tener un mayor entendimiento de lo que son las planificaciones estratégicas y estas mejoras se reflejan en los mecanismos de Control de Gestión ex -post, como el impacto positivo que genera en los resultados de los indicadores de gestión que establece la organización, influyendo además en la forma en la que se realizan estas acciones de manera adecuada permitiendo cumplir con los manuales de procedimientos y repercutiendo en el cumplimiento de los mapas estratégicos que establecen las empresas.

Finalmente, al realizar un buen proceso de *Coaching* Organizacional traerá como consecuencia beneficios tanto para el *coachee* que realiza este proceso como para la organización donde se desempeña, lo que es evidente en los resultados obtenidos. Para ello, el proceso de *Coaching* debe cumplir con ciertos requisitos como: la vinculación que se genera entre el *coach* y el o los *coachees*. Además, las características que posea el *coach* son un factor crítico para cumplir con los objetivos y expectativas de el o los *coachees*. Al cumplir con estos objetivos, se evidencia un aumento de compromiso con los objetivos de la organización, lo que repercute positivamente en el alineamiento del personal con respecto a los mecanismos de Control de Gestión ex -ante, fomentando también el alineamiento con la cultura organizacional y a la vez el entendimiento de la planificación estratégica de la organización, lo que impacta positivamente en alguno de los mecanismos de Control de Gestión ex-post como los indicadores de gestión, manuales de procedimientos y los mapas estratégicos.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En esta investigación se analizó cómo la herramienta del *Coaching* Organizacional impactó positivamente en el alineamiento del personal administrativo para el cumplimiento de objetivos en las organizaciones en el rubro del *retail*.

Se debe tener presente que en la literatura sí se presenta la forma en la que se debe realizar el proceso de *Coaching*, sin embargo, no se encontraron investigaciones que permitieran identificar de qué forma el *Coaching Organizacional* alinea a los individuos con los objetivos organizacionales y en qué mecanismos de Control de Gestión impacta dicho proceso.

En el instrumento que se aplicó a las entrevistadas se identificaron varias herramientas utilizadas en el *Coaching Organizacional* y aspectos relevantes que debe poseer el proceso para que pueda impactar positivamente en el alineamiento y en los mecanismos de Control de Gestión existentes en sus organizaciones. Entre los aspectos relevantes, se identificó que para obtener una buena vinculación con el *coach* debe existir un ambiente adecuado donde no hayan interrupciones para que la comunicación sea fluida y el *coachee* no se sienta observado, además el *coach* debe tener la capacidad de generar confianza, a través de la empatía, la escucha activa y no emitir juicios sobre el *coachee*, con la finalidad de no poner en riesgo la confianza, ya que sin confianza no hay información relevante para el *coach* y de esta manera los resultados del proceso no serán los esperados.

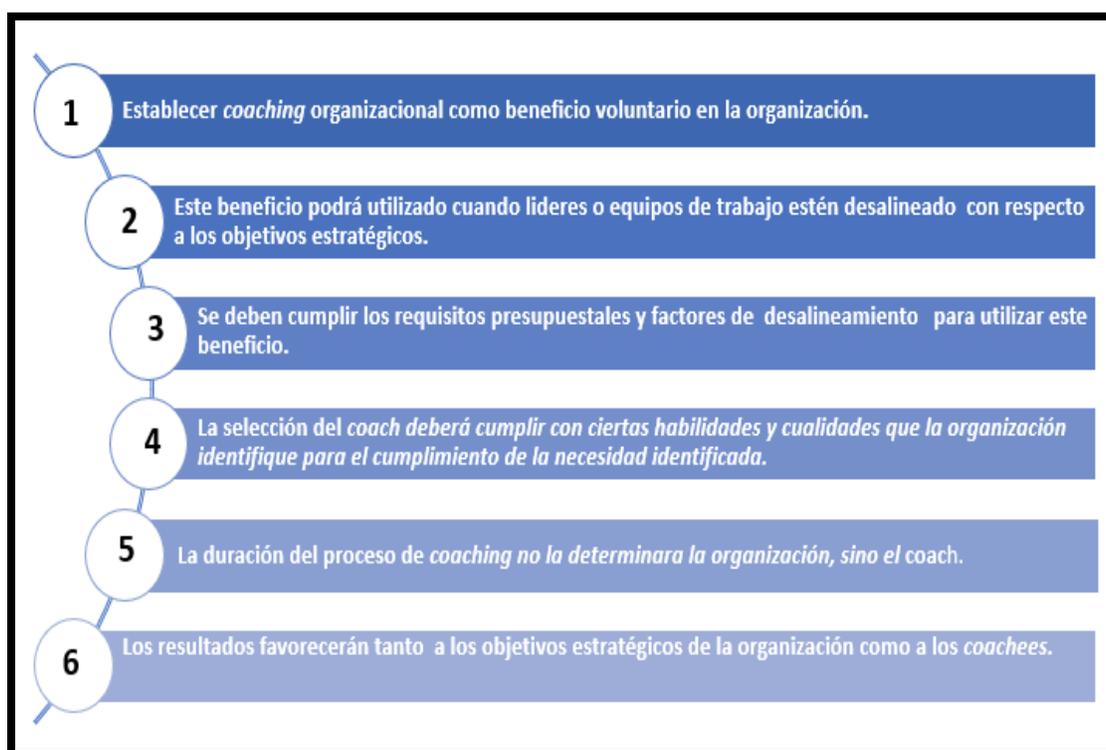
Otras de las características que se identificó es que el *Coaching* Organizacional impacta en diversas habilidades, entre ellas destacan la mejora de habilidades blandas, el manejo de equipo y la mejora personal. Además, se identificaron varias herramientas en el *Coaching* Organizacional como: Evaluación de 360°, Reuniones grupales, Manejo de conversaciones difíciles, Preguntas poderosas, Escucha activa y por último tenemos una herramienta que se identificó en común en todos los procesos que fue el Establecimiento de objetivos.

También, se analizó que las herramientas utilizadas en el *Coaching* Organizacional, en las organizaciones de *retail* generan un impacto positivo en el alineamiento en base a la percepción de los *coachees*. Lo primero fue el aumento de *engagement* por los objetivos de las organizaciones, con resultados positivos. Luego, se obtuvo como resultado que el

Coaching Organizacional tiene impacto positivo directo en los mecanismos de Control de Gestión ex -ante, en el alineamiento con la cultura organizacional, los sistemas de incentivos y por último en la planificación estratégica. A su vez, al impactar positivamente en el alineamiento de los mecanismos de Control de Gestión ex -ante, repercute indirectamente en resultados positivos en algunos de los mecanismos de Control de Gestión ex – post como los indicadores de gestión o KPI, manuales de procedimientos y los mapas estratégicos.

Para sintetizar los análisis obtenidos, a continuación, se presenta un diseño de un marco de la adecuada utilización del *Coaching*, cuyo objetivo es promover y proponer la utilización de esta herramienta como un mecanismo de Control de Gestión ex-ante para que las organizaciones pueden alinear los objetivos personales de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Este marco es presentado en fases como lo establece la Ilustración N°12.

Ilustración 12: Herramienta ex- ante *coaching* organizacional



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta más detallado las fases correspondientes al marco propuesto

1. **Establecer Beneficio:** La organización deberá de disponer del Coaching Organizacional como beneficio para los líderes de las distintas áreas o equipos de trabajo. La utilización de esta herramienta deberá ser voluntaria debido que, si la organización la impone, esto podría generar resistencia en los individuos afectando los resultados y como consecuencia se podrían obtener escasos beneficios o ninguno.
2. **Este beneficio podrá ser utilizado cuando:**
 - Los líderes:
 - Sientan desalineados los objetivos personales con los objetivos estratégicos de la organización.
 - Tengan problemas de liderazgo.
 - No se sientan alineados con la cultura organizacional.
 - No tengan seguridad en la toma de decisiones dentro de la organización.
 - No tengan la capacidad para manejar conversaciones difíciles.
 - Los equipos de trabajo (líder y subordinados):
 - No exista un clima laboral adecuado.
 - La productividad no está siendo la adecuada para alcanzar los objetivos de la organización.
 - Cuando se identifica un desgaste motivacional.
3. **Requisitos para ocupar este beneficio:**
 - La organización deberá contar con un presupuesto adecuado para otorgar este beneficio una vez por año, sino se cuenta con el presupuesto difícilmente se podrá otorgar este beneficio.
 - Los líderes de cada área podrán acceder a este beneficio cuando se identifique que posee dos de los factores anteriormente mencionados y en el caso de los equipos de trabajo sólo bastará que se identifique uno de los factores.
 - El límite de uso por líder o por equipo de trabajo será una vez por año, siempre cuando el presupuesto pueda sostenerlo.

4. Seleccionar *coach*:

- La organización deberá obtener información necesaria sobre la expertiz del *coach* a seleccionar. Entre estos aspectos se pueden identificar los siguientes:
- Conocimientos de los modelos que utiliza el *coach* de acuerdo con la necesidad identificada.
- Habilidades blandas, por ejemplo: empatía, cercanía con los individuos que realizaran dicho proceso, que no emita juicios sobre el o los *coachees*.
- Habilidades técnicas: Escucha activa, preguntas poderosas y el más relevante, que trabaje sobre objetivos establecidos.

5. Duración del proceso de *Coaching Organizacional*: La duración del proceso no puede ser intervenida por la organización, dado que dependerá del trabajo que realice el *coach* con él o los *coachees*.

6. Resultados: La organización obtendrá varios beneficios a través de este proceso de *Coaching Organizacional* en los cuales se pueden identificar:

- Mejora de liderazgo.
- Mejora del clima laboral.
- Manejo de los equipos.
- Aumento de compromiso con los objetivos organizacionales.
- Alinea a los individuos con la cultura organizacional de la empresa.
- Existe un grado de conformidad con los incentivos que le otorga la organización.
- Mejora de percepción en relación con la planificación estratégica que establece la organización.
- Otros.

Si bien, la investigación realizada permitió obtener diferentes hallazgos que tuvieron congruencia con la literatura, es relevante tener presente que el estudio presenta limitaciones. Lo anterior, se debe a la pandemia a nivel mundial producto de COVID-19, ello trajo como consecuencia que varias regiones del país estuviesen en cuarentena, lo que generó dificultades en los objetos de estudio que se esperaba obtener presencialmente. Por ello, la búsqueda se realizó de forma online pero la cantidad de muestra no fue la esperada por lo que esto puede haber dejado algunos aspectos a considerar fuera del alcance. Por esa razón, se invita a futuras investigaciones a profundizar los hallazgos

encontrados respecto a cómo el *Coaching* Organizacional impacta en el alineamiento del personal administrativo respecto a los objetivos estratégicos de la organización y a la vez validar el marco propuesto respecto al *Coaching* Organizacional como una herramienta de Control de Gestión ex –ante para las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alaminos, M., Bastida, A., & Sancho, E. (2013). Coaching Deportivo Mucho mas que un entrenamiento. Barcelona: Editorial Paidotribo.
2. Alles, M. (2008). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica.
3. Alonso, S. (2013). Coaching dialógico . Madrid: LID Editorial Empresarial S.L.
4. Amortegui, J. (2015). Coaching, el camino a la productividad empresarial . Bogota: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
5. Araujo, D. (2018). El coaching organizacional y la motivación laboral del personal administrativo en la municipalidad de Yauli. Huancavelica: Universidad nacional de Huancavelica.
6. Aura Catalina, L. M. (2017). Coaching empresarial como herramienta estratégica para incrementar la productividad en. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
7. Becerra, J. (25 de Septiembre de 2017). America Retail. Obtenido de <https://www.america-retail.com/capacitacion/capacitacion-por-que-aumentan-las-empresas-que-incorporan-la-practica-del-coaching/>
8. Becerra, J. (27 de Septiembre de 2017). America Retail. Obtenido de <https://www.america-retail.com/capacitacion/capacitacion-por-que-aumentan-las-empresas-que-incorporan-la-practica-del-coaching/>
9. Benítez, Y. (28 de Octubre de 2019). Quality Temporal. Obtenido de <https://www.qualitytemporal.com/blog/personal-administrativo-funciones-y-tareas/>
10. Bertran, J. (02 de Mayo de 2018). Deusto Salud. Obtenido de <https://www.deustosalud.com/blog/coaching/elegir-tecnicas-coaching>
11. Bustamante, A., & Mmartinez, A. (2018). El coaching, como herramienta de estartegia organizacional, y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa confección de ropa deportiva ídolos, año 2017. Huancayo: Universidad Peruana de los Andes.
12. Cabero, M. (2009). El coaching emocional. Barcelona: Editorial UOC.
13. Cadem. (4 de Enero de 2018). Pacto Global Chile. Obtenido de <https://pactoglobal.cl/2018/56-los-chilenos-esta-satisfecho-laboralmente/>
14. Cancino, C. (29 de Abril de 2019). Colegio de Ingenieros de Chile A.G. Obtenido de <https://www.ingenieros.cl/taller-sistemas-de-control-de-gestion-herramientas-practicas-para-soluciones-complejas/>
15. Cantera, F. (2016). Satisfacción con el coaching y engagement en el trabajo: el papel de los recursos personales. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
16. Castro, Y., & Pozo, M. (2012). Utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultroa de recursos humanos. Santiago: Universidad de Chile.
17. Cortese, H. (2016). Manual de coaching de equipos. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
18. De La Corte, J. (2002). La figura del "Coaching" en el ambito laboral. Huelva: Universidad de la Huelva.
19. Díaz Díaz, Y. (2018). PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL BASADO EN EL.

20. Díaz, C. (7 de agosto de 2014). Los cuatro significados de "escuchar". Carlos Díaz Lastreto. <http://lastreto.blogspot.com/2014/08/los-cuatro-significados-de-escuchar.html>
21. Dilts, R. (2004). From Coach to Awakener. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
22. Dolan, S. L. (2019). Más coaching por valores. Madrid: LID Editorial.
23. Durán, G., & Kremerman, M. (2008). Caracterización del Sector Retail:Una mirada general. Fundación Sol.
24. Echeverría, R. (2011). Ética y el Coaching Ontológico. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
25. Gajardo, L. (2007). Estudio exploratorio- descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos. Santiago: Universidad de Chile.
26. Galea, A. (2017). Barbúla: Universidad de Carabobo.
27. Gallardo, G. (01 de 08 de 2017). rhmanagement. Obtenido de <https://rhmanagement.cl/la-confianza-en-la-relacion-de-coaching/>
28. Harnish, V. (08 de Junio de 2019). GROWTH INSTITUTE. Obtenido de GROWTH INSTITUTE: <https://blog.growthinstitute.com/es/como-y-por-que-debes-tener-a-tu-equipo-alineado>
29. Herrera, F. (2011). Estudio exploratorio descriptivo sobre prácticas de coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana . Santiago: Universidad de Chile.
30. International Coach Federation España. (2004). Obtenido de <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>
31. Juárez Hernández, J., & Carrillo Castro, E. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestacionez. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
32. Lazzari, L. L., & Maeschalck, V. (2002). Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda. Buenos Aires: Cuadernos del CIMBAGE.
33. Lucas, J. C. (8 de Agosto de 2016). Juan Carlos Lucas ... y el arte de hacer historia. Obtenido de <https://juancarloslucas.com.ar/que-es-el-coaching-organizacional/>
34. Lucchini, F. (2010). Desarrollo de una metodología para el análisis del comportamiento de la industria del retail en Chile.
35. Mahé, B. (2013). Retail coaching. Barcelona: Profit Editorial.
36. Manríquez, J. M. (8 de Julio de 2018). El Comunicador. Obtenido de <https://elcomunicador.cl/columna-la-importancia-del-retail-en-chile-y-en-melipilla/>
37. Mary K Coulter, S. P. (2005). Admnistracion. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación S.A.
38. Matia, G. (28 de Febrero de 2017). GuillermoMatia. Obtenido de <http://www.guillermomatia.com/impacto-del-coaching-en-las-organizaciones/>
39. Mazzini, V. F. (Junio de 2007). ¿Qué es el COACHING Ejecutivo? 20-21. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=b36c322f-2d06-4e94-a626-eb8204a47efa%40sessionmgr103>
40. Medina, P., & Rozas, V. (2006). Desarrollo del coaching en empresas de la octava región. Concepción: Universidad del Bío- Bío .
41. Mérida, J. (2014). Eficacia de un programa de capacitacion de Coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral de los jefes y supervisores de ventas en una empresa distribuidora de bebidad carbonatadas. Retalhuleu: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR.
42. Narvaez, B. (26 de Agosto de 2016). America Retail. Obtenido de <https://www.america-retail.com/opinion/sales-coaching-un-paso-mas-alla-del-mero-incremento-de-las-ventas/>
43. O'Connor, J., & Lages, A. (2005). Coaching con PNL. Barcelona: Urano.
44. O'Connor, J., & Lages, A. (2004). Coaching con PNL. Barcelona: Ediciones Urano, S. A.

45. Parra, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica.
46. Payeras, J. (2004). Coaching y Liderazgo . Madrid: Díaz de Santos, S.A.
47. Pérez Carvallo Veiga, J. F. (2013). Control de la gestión empresarial. Madrid: ESIC EDITORIAL.
48. Pérez, M. (2017). Coaching. Málaga: ICB Editores.
49. Reinoso Lastra, J., & Uribe Macías, M. (2009). Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional. Ibagué: Sello Editorial Universidad del Tolima.
50. Riel, C. B. (2012). Alinear para ganar. Madrid: LID Editorial.
51. 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.
52. Saavedra, N. (21 de Noviembre de 2019). El Mostrador. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/noticias/2019/11/21/el-retail-en-dias-cruciales-uno-de-los-mayores-empleadores-del-pais-y-foco-del-conflicto-social/>
53. Salgueiro, A. (2001). Presupuestos, programas, planes, etc. En A. S. Anabitarte, INDICADORES DE GESTION Y CUADRO DE MANDO (pág. 10). Madrid: Díaz de Santos S.A.
54. Salgueiro, A. (2015). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Ediciones Díaz de Santos.
55. Soto, C. R. (2011). Presupuestos empresariales. Bogotá: Ecoe Ediciones.
56. Tapia, C., Rueda de León, R., & Silva, R. (2017). Auditoria Interna perspectivas de vanguardia. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
57. Toledo, P. (10 de Octubre de 2019). Congreso Retail 9° LATAM RETAIL CONGRESSHOP 2019. Diario Financiero, págs. 32-35.
58. Uribe Macías, M., & Reinoso Lastra, J. (2014). Sistema de Indicadores de Gestión . Bogotá: Ediciones de la U.
59. Vico, A. (3 de Febrero de 2005). Be Fullness.
60. Vives, L. (2016). Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el Talento. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.

ANEXOS

Anexo N°1: Acuerdo de confidencialidad

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Por medio del presente documento declaro que, yo _____, alumno de la carrera Ingeniería en Información y Control de gestión de la Universidad de Valparaíso, con profesor/a a cargo de la investigación _____, salvaguardaré la información que la empresa _____ entregué para usos académicos e investigativos y no para uso personal.

La información que la empresa _____ se compromete a proporcionar, ya sea de forma hablada o a través de los instrumentos de recopilación de datos utilizados para el desarrollo de la investigación, los cuales hayan sido expuesto por los participantes u otro individuo de la organización, será confidencial y no se permitirá su divulgación haciendo referencia a la empresa en cuestión, ya sea de forma pública o privada. Si los participantes declaran que sus opiniones expresadas pueden ser expuestas, seguirá siendo confidencial, a menos que el/la profesor/a a cargo de la investigación autorice por escrito su difusión.

Estoy en conocimiento que cualquier falta a este compromiso será considerada una falta grave a mis responsabilidades académicas, por lo que el/la profesor/a a cargo de mi investigación, podrá enviar los antecedentes aplicando las normas pertinentes que la Universidad de Valparaíso tiene para estos asuntos.

(Firma estudiante)

(Nombre y firma representante)

_____, ____ de _____, 20____

(Lugar y fecha)

Anexo N°2. Instrumento de Validación

Solicitud de validación de encuesta, tesis

Buenos días profesor(a) _____, el alumno Pablo Salinas Galarce, junto con saludarle, quisiera solicitarle si usted podría juzgar a su criterio, las preguntas elaboradas, con la finalidad de poder realizar una entrevista de tipo semiestructurada, que permitirá recopilar la información y datos necesarios para la investigación de tesis que llevare a cabo, la cual se pretende el “*Análisis del Coaching organizacional como una herramienta para alinear al personal administrativo en el rubro del retail*”. El objetivo principal de este documento es el evaluar la validez del instrumento.

A continuación, se explicará en qué consiste la investigación:

El propósito de la investigación es poder desarrollar un marco sobre la adecuada utilización del *coaching* para aquellas organizaciones que no han utilizado de esta herramienta, además, lo que se pretende es poder dar respuesta a las preguntas de investigación, que representan la problemática de estudio.

Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar dentro del presente trabajo investigativo en un contexto general, es analizar el *coaching* organizacional como una herramienta para alinear al personal administrativo (Gerencia nivel media o superior) en el rubro del *retail*. Junto con ello, es que, para poder llegar a lo esperado, se hará por medio de los objetivos específicos, los cuales consisten en una primera fase, lo que se apuntara a identificar las herramientas del *coaching* organizacional que promueven el alineamiento del personal en la organización del rubro del retail. Una vez cumplida esta etapa, se describirán la utilización de herramientas del coaching para la alineación del personal en organizaciones del rubro del retail para luego dar el paso al levantamiento de información sobre el analisis de las mejores herramientas del Coaching según la percepción del personal administrativo que haya pasado por este proceso dentro las organizaciones de retail. Ya en una cuarta etapa después de haber analizado la información se diseñará el marco sobre la adecuada utilización del coaching para aquellas organizaciones que no han aplicado esta herramienta.

Preguntas de investigación

¿Cómo la herramienta del coaching organizacional impacta en el alineamiento del personal administrativo para el cumplimiento de objetivos de las organizaciones de retail?

¿Cuáles son las herramientas más eficientes del Coaching organizacional que permiten mejorar el alineamiento respecto a los mecanismos de control de gestión?

A continuación, se presentará una escala con distintos valores del 1 al 5 indicado en un cuadro la significancia de cada una.

- 1 Muy Deficiente
- 2 Deficiente
- 3 Regular
- 4 Bien

- 5 Muy Bien

Debe indicar del 1 al 5:

- Si existe **congruencia** de las preguntas realizadas en cada una de las áreas funcionales con respecto a las preguntas de investigación.
- Si existe **claridad** en cada una de las preguntas.
- Si no existen **sesgos** en cada una de las preguntas.

Se pide que evalúe según su criterio escribiendo el número que estime más conveniente bajo los cuadros de congruencia, claridad y sesgos. Por otro lado, se le invita a escribir las observaciones que estimen convenientes.

Categoría: Proceso de <i>Coaching</i> Subcategoría: Vinculación	Dimensión: Relación y Confianza		
¿Cómo usted podría indicar que fue la relación de confianza que estableció con el coach en el proceso de coaching?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Proceso de <i>Coaching</i> Subcategoría: Vinculación	Dimensión: Encuadre		
¿Considera que tuvo suficientes sesiones de coaching para cumplir con su resultado esperado?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Proceso de <i>Coaching</i> Subcategoría: Vinculación	Dimensión: Encuadre		
¿Usted cree que influyo el ambiente donde se realizó este proceso, respecto al vinculo que genero con el coach? y ¿Por qué?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Proceso de <i>Coaching</i> Subcategoría: Habilidades técnicas y cognitivas del coach	Dimensión: Modelo de Coaching (Fijación de objetivos, Feedback, resultados, Métodos de evaluación y Técnicas específicas asociadas al modelo)		
¿Cuáles fueron los modelos y herramientas que se aplicaron durante el proceso del coaching?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Proceso de <i>Coaching</i> Subcategoría: Habilidades técnicas y cognitivas del coach	Dimensión: Competencias Personales		
¿Cuáles cree que fueron las principales características del coach que más le sirvieron para que funcionara su proceso de coaching?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Proceso de <i>Coaching</i> Subcategoría: características del coachee	Dimensión: Expectativas		
¿Se cumplieron las expectativas que usted tenía después haber pasado por el proceso de coaching?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Proceso de <i>Coaching</i> Subcategoría: características del coachee	Dimensión: Motivaciones Laborales		
¿Cuáles fueron los aspectos que usted considera que influyeron en un cambio personal y hacia la organización después de haber realizado este proceso?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Proceso de <i>Coaching</i> Subcategoría: características del coachee	Dimensión: Nivel de Satisfacción		
¿Cree que al haber concluido este proceso generó un mayor grado de compromiso con los objetivos de la organización? y ¿Por qué?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Alineamiento del personal Subcategoría: Herramientas ex -ante	Dimensión: Cultura Organizacional		
¿Al haber pasado por este proceso de coaching se siente más alineado con la cultura organizacional?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Alineamiento del personal Subcategoría: Herramientas ex -ante	Dimensión: Sistemas de Incentivos		
¿Desde su punto de vista después del proceso de coaching usted considera que los incentivos organizacionales debiesen ser más enfocados a las motivaciones intrínsecas de las personas?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Alineamiento del personal Subcategoría: Herramientas ex -ante	Dimensión: Sistemas de Incentivos		
¿Desde su punto de vista, ¿cuáles son los sistemas de incentivos de la organización que más promueven el alineamiento de los objetivos de la organización? Teniendo en consideración los incentivos monetarios y no monetarios.			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Alineamiento del personal Subcategoría: Herramientas ex -ante	Dimensión: Planificación Estratégica		
¿Al haber pasado por el proceso de Coaching, considera que ha mejorado la planificación estratégica de la organización? y ¿Por qué?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Alineamiento del personal Subcategoría: Herramientas ex -post	Dimensión: Presupuesto		
¿Después el proceso de coaching usted, cree que ha logrado comprender de mejor forma los presupuestos organizacionales?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Alineamiento del personal Subcategoría: Herramientas ex -post	Dimensión: Indicadores de Gestión		
¿Después del proceso de coaching usted, se ha comprometido más por que se cumplan los indicadores de gestión?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Alineamiento del personal Subcategoría: Herramientas ex -post	Dimensión: Auditoría Interna		
¿Después del proceso de coaching usted, comprende de mejor forma las auditorias interna de la organización?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

Categoría: Alineamiento del personal Subcategoría: Herramientas ex -post	Dimensión: Manuales de Procedimientos		
¿Después del proceso de coaching, usted ha comprendido de mejor forma los manuales de procedimientos de la organización y que estos se cumplan?			
	Claridad	Congruencia	Sin Sesgos
Observaciones:			

<p>Categoría: Alineamiento del personal Subcategoría: Herramientas ex -post</p>	<p>Dimensión: Cuadro de Mando Integral (CMI)</p>		
<p>¿Después del proceso de coaching, usted comprende de mejor manera el funcionamiento del cuadro de mando integral (CMI)? y si es así, ¿ha generado un mayor compromiso por el cumplimiento del CMI?</p>			
	<p>Claridad</p>	<p>Congruencia</p>	<p>Sin Sesgos</p>
<p>Observaciones:</p>			