

# Conocimiento y aplicación del Coaching en Uruguay

TRABAJO FINAL PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DEL POSGRADO  
DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN, UDELAR

CRA. VERÓNICA CALVO

CRA. HELENA FRY

CRA. MA. VIRGINIA PAILOS

COORDINACIÓN: LILIANA RODRÍGUEZ

SETIEMBRE 2022

## Resumen ejecutivo

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un constante dinamismo como consecuencia de cambios en su entorno como ser el avance en la tecnología, la globalización y la inserción de nuevas generaciones en el ámbito laboral, que inciden sobre su funcionamiento y resultados. En respuesta a estos cambios, las organizaciones buscan implementar herramientas que los ayuden a gestionarlos y a adaptarse al nuevo entorno. Considerando a los colaboradores como un pilar fundamental dentro de la estructura organizacional, es que se presenta el Coaching como una de las herramientas más efectiva para acompañar el proceso de cambio. La presente tesis busca analizar el grado de conocimiento y aplicación del Coaching en el marco de la gestión de personal en organizaciones de diferentes rubros en el Uruguay. Con tal fin, se llevaron a cabo metodologías de investigación tanto cuantitativa como cualitativa, conjuntamente con el análisis de los estudios de mercado realizados por la International Coaching Federation en el Uruguay. En base a los resultados obtenidos, se observa un importante grado de conocimiento de los beneficios del Coaching en personas laboralmente activas. En particular, el 83% de la población encuestada, que tuvo acercamiento al Coaching, manifiesta haber tenido una experiencia buena, muy buena o excelente. Adicionalmente, el 83% de quienes participaron de un proceso de Coaching y tienen un rol de liderazgo, consideran que la herramienta contribuye a su formación como líder.

## Tabla de contenido

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introducción .....                                                    | 5  |
| 2. Objetivos .....                                                       | 6  |
| 2.1 Objetivo general .....                                               | 6  |
| 2.2 Objetivos específicos.....                                           | 6  |
| 3. Marco conceptual .....                                                | 7  |
| 3.1 El Coaching .....                                                    | 7  |
| 3.1.1 Definiciones.....                                                  | 7  |
| 3.1.2 Componentes del Coaching.....                                      | 9  |
| 3.1.3 La convivencia de las distintas generaciones .....                 | 15 |
| 3.1.4 El Coaching para el desarrollo de colaboradores .....              | 17 |
| 3.2 El liderazgo y el Coaching .....                                     | 20 |
| 3.2.1 Concepto de líder y tipos de liderazgo .....                       | 20 |
| 3.2.2 Coaching en el liderazgo .....                                     | 25 |
| 3.2.3 Concepto de Líder- Coach.....                                      | 27 |
| 3.3 La aplicación del Coaching en las organizaciones en el Uruguay ..... | 28 |
| 4. Metodología .....                                                     | 32 |
| 4.1 Revisión bibliográfica .....                                         | 32 |
| 4.2 Población objetivo.....                                              | 32 |
| 4.3 Encuesta y Entrevistas.....                                          | 32 |
| 5. Trabajo de campo .....                                                | 34 |
| 5.1 Entrevistas .....                                                    | 34 |
| 5.1.1 Caso 1 .....                                                       | 34 |
| 5.1.2 Caso 2 .....                                                       | 37 |
| 5.1.3 Caso 3 .....                                                       | 40 |
| 5.1.4 Caso 4 .....                                                       | 42 |
| 5.1.5 Caso 5 .....                                                       | 45 |
| 5.2 Encuesta .....                                                       | 47 |
| 5.2.1 Características de la población .....                              | 48 |
| 5.2.2 Grado de conocimiento del Coaching .....                           | 49 |
| 5.2.3 Aplicación y nivel de satisfacción del Coaching.....               | 49 |
| 5.2.4 Impacto de la aplicación del Coaching en el liderazgo .....        | 50 |
| 6. Conclusiones .....                                                    | 51 |
| 7. Bibliografía y materiales consultados .....                           | 54 |
| 8. Anexos.....                                                           | 55 |
| 8.1 Resultados encuesta.....                                             | 55 |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 8.2 Preguntas realizadas en las entrevistas ..... | 61 |
| 8.2.1 Coach.....                                  | 61 |
| 8.2.2 Coachee .....                               | 62 |

## 1. Introducción

En la actualidad se observa una mayor notoriedad del Coaching y sus aplicaciones las cuales son cada vez más frecuentes en el Uruguay de acuerdo con los estudios realizados por *International Coaching Federation*. Este trabajo busca recoger información sobre la forma en que es aplicado el mismo desde la perspectiva de los distintos componentes involucrados en el proceso en el ámbito organizacional. La globalización, la tecnología y la convivencia de las distintas generaciones son algunas de las razones que llevan a integrar con mayor frecuencia al Coaching en las organizaciones con el fin de desarrollar la gestión de colaboradores, producto de un ambiente en constante dinamismo.

Por este motivo, en el marco de la realización del Trabajo Final para el Posgrado de Especialización en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UdelaR, es de nuestro interés tomar como foco de investigación, la aplicación y el conocimiento del Coaching que se presenta en las organizaciones en Uruguay, para profundizar sobre el nivel de satisfacción que presenta la utilización de esta herramienta en la gestión de colaboradores.

Para ello, a continuación, se estructura el presente trabajo con los siguientes puntos desarrollados: En el Capítulo 2 se describe el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo. Luego, en el Capítulo 3 se presenta el marco conceptual en el que se basa el trabajo, con énfasis en definir qué es el Coaching, cómo es el proceso y su relevancia en el liderazgo. En el Capítulo 4 se expone la metodología utilizada, incluyendo el alcance del mismo. El Capítulo 5 describe el trabajo de campo realizado, exponiendo los distintos métodos utilizados y describiendo los resultados encontrados. En el Capítulo 6, se verifica el cumplimiento de los objetivos y se presentan las conclusiones obtenidas. Finalmente, en el Capítulo 7 se expone la bibliografía y en el Capítulo 8 los anexos complementarios a este trabajo.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Analizar el grado de conocimiento y aplicación del Coaching en el marco de la gestión de personal en organizaciones de diferentes rubros en el Uruguay.

### 2.2 Objetivos específicos

En el marco del objetivo general planteado, se definen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el grado de conocimiento y aplicación del Coaching en función de las distintas generaciones.
- Analizar el nivel de satisfacción del Coaching en los colaboradores.
- Identificar sus principales aplicaciones por parte de las empresas y en particular su contribución en el desarrollo del liderazgo.

### 3. Marco conceptual

#### 3.1 El Coaching

##### 3.1.1 Definiciones

En inglés, la palabra *coach* significa entrenador, concepto que se vincula con el mundo del deporte. Sin embargo, el Coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, una técnica, más precisamente como un proceso de aprendizaje. El Coaching es ontológico, porque hace al sentido del ser, se interesa por el modo particular de ser de las personas. Es transformacional, porque postula que nada ocurrirá sin transformación personal, no es simplemente aprender, sino poder lograr esa transformación. Es también un proceso provocador y desafiante (que es impulsado por el Coach) ya que requiere cuestionar y cuestionarse las estructuras de nuestra forma de ser y de antiguas concepciones de como “deben hacerse” las cosas. Es también un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial <sup>1</sup>.

De acuerdo a los estudios realizados por ICF (*International Coaching Federation*), se expone que el avance de esta disciplina en los últimos años es vertiginoso, y tiene su fundamento en los cambios que se están viviendo en esta época.

Los mismos están marcados fuertemente por cambios demográficos, la globalización y la tecnología. Como consecuencia, se producen cambios en las emociones generando la necesidad de recuperar el espíritu crítico y de cuestionar y entender el cambio como algo necesario. A causa de lo anterior, es que se produce el crecimiento del Coaching en las organizaciones como fundamental.

El Coaching tiene diversas definiciones:

---

<sup>1</sup> (Wolk, 2007)

John Whitmore comparte la siguiente interpretación<sup>2</sup>:

*“En gran medida, el coaching da resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados. La persona toma conciencia de los hechos no a través del coach sino de sí misma, estimulada por aquél. Por supuesto, el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo...”*

*“En efecto, el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.”*

La ICF (International Coaching Federation)<sup>2</sup> define el concepto Coaching como:

*“Una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante este concepto el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. En cada sesión el cliente elige el tema de conversación, mientras el Coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. El método interactivo crea transparencia, motiva al cliente para actuar y acelera el avance hacia los objetivos personales, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de las posibilidades de elección. El Coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro. Con la conciencia de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del Coach y por la aplicación del método de Coaching”.*

Société Française de Coaching lo define como<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> (Escuela de Negocios de Barcelona, 2018)

*“Acompañar a personas o a equipos para asegurar el desarrollo de sus potencialidades y de sus conocimientos, en el marco de sus objetivos profesionales. Un proceso cuya finalidad es favorecer la toma de conciencia de una persona o de un equipo sobre su particular modo de funcionamiento, con el objetivo de superar la situación en la que la persona o el equipo se encuentran”.*

De las definiciones que se comentan anteriormente se pueden observar conceptos que son comunes. Queda claro que el Coaching es una estrategia de desarrollo, es una herramienta para crecer, que debe ser utilizada por todos los colaboradores. Es importante entender que el objetivo es ayudar a que la persona aprenda, no a enseñarle cómo se hace, el rol del Coach es de facilitar ese camino de aprendizaje y desarrollo. Esto se realiza mediante entrevistas entre el Coach y Coachee o Coachees (es una estrategia que se puede realizar en grupo) con el fin de conseguir un objetivo que debe definirse en la primera sesión y el cual debe ser el foco de las sesiones siguientes. No obstante, el responsable de lograrlo es el Coachee ya que el Coach es simplemente la guía en ese camino.<sup>3</sup>

### 3.1.2 Componentes del Coaching

Los componentes que se contemplan en el círculo del proceso del Coaching son tres: Coach, Coachee y proceso de Coaching.

#### 3.1.2.1 Coach

El rol del Coach es de provocar, no de facilitar, con esto busca impulsar un proceso provocador y desafiante que requiere cuestionar y cuestionarse las estructuras establecidas por la persona, así como el modo de hacer las cosas que esa persona tenga integrado. Un concepto clave que debe tener en cuenta el Coach es el de no obrar como juez, sino de investigar junto con el Coachee la razón de ser de sus propias estructuras. En la sesión de Coaching, el Coach no indica

---

<sup>3</sup> (Sanz C. , 2022)

cómo se deben realizar esos cambios o qué cambios deben realizarse, sino que busca acompañar y llevar al Coachee a que él mismo los encuentre. Su papel es capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismos, para que puedan obtener el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades.<sup>4</sup>

El Coach acompaña a individuos, grupos u organizaciones en sus procesos de cambio enseñando a desarrollar herramientas y soluciones que faciliten una renovación personal, profesional y organizacional, de manera que el Coachee diseñe y se comprometa con un plan de acción que surge de la sinergia de ambos.<sup>5</sup>

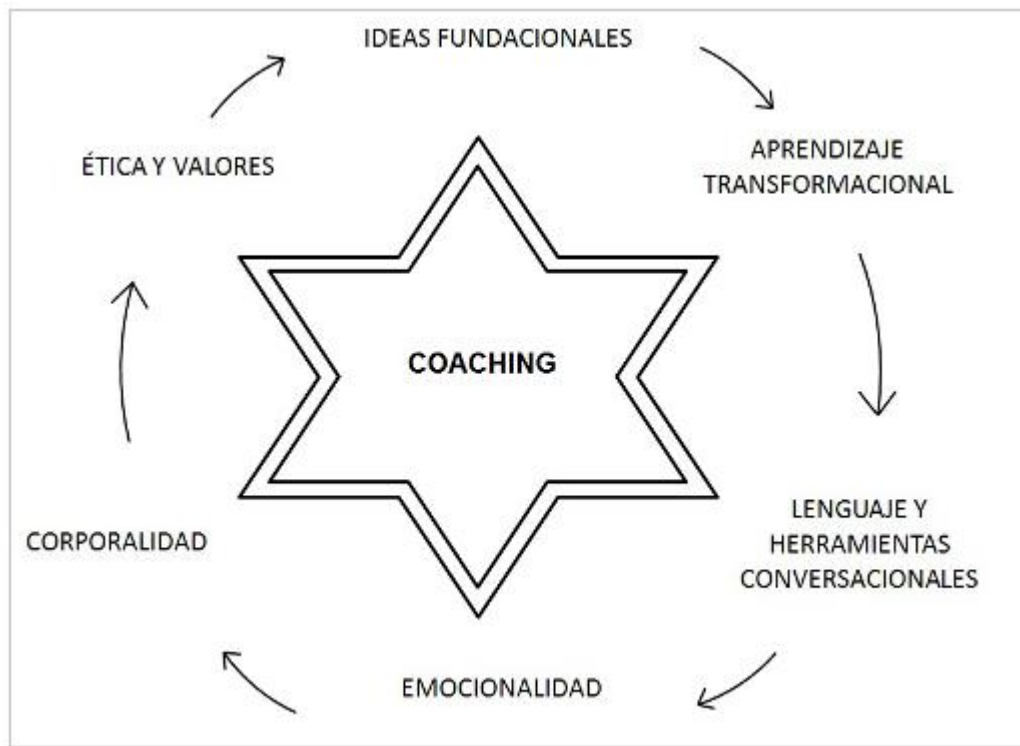
El Coach interviene en el ser de una persona y en sus emociones, es por esto que todo Coach debe manejar y conocer los conceptos teóricos, así como las herramientas prácticas de forma sólida.

Leonardo Wolk<sup>4</sup>, propone el siguiente gráfico que ayuda a comprender mejor el proceso anteriormente mencionado: cuales son las ideas fundamentales, los elementos conceptuales y la relación que existe entre ellos en la práctica del Coaching. También se exponen los principales elementos que soportan este proceso: aprendizaje transformacional, herramientas conversacionales, emocionalidad, corporalidad, ética y valores.

---

<sup>4</sup> (Wolk, 2007)

<sup>5</sup> (Muradep, 2009)



#### 3.1.2.2 Coachee

El Coachee es la persona a la que se le aplica el proceso de Coaching y en la cual recae la responsabilidad de dicho proceso. El Coach es aquel que acompaña en el camino, pero es el propio Coachee quien debe encontrar la solución al objetivo que él mismo se plantea. La persona debe tomar conciencia de los hechos no a través del Coach sino de sí misma, estimulada por aquél. Por supuesto, el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo.

#### 3.1.2.3 Proceso de Coaching

El proceso del Coaching es una invitación al cambio, a pensar diferente, a revisar y reevaluar los métodos y estructuras que trae consigo el Coachee. Es un acuerdo mutuo entre ambas partes con el objetivo de lograr cambios que pueden ser de índole profesional o personal y que son definidos por el Coachee. Según el autor Leonardo Wolk, es un proceso dinámico e interactivo

que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial.<sup>6</sup>

Para que este proceso se dé, debe haber tanto conciencia como responsabilidad. La conciencia implica adquirir un conocimiento a través de la reflexión, la observación o la interpretación, una mejor interpretación del ambiente en el que vivimos producirá una mejor respuesta en consecuencia. La responsabilidad se da cuando aceptamos, elegimos o asumimos nuestros pensamientos y acciones, esto produce un mayor compromiso con ellos y con nuestro desempeño. Ambos conceptos en combinación hacen al Coaching, si el Coachee no presenta los mismos, el proceso se hace insuficiente.

Muchos autores experimentados en Coaching describen etapas que el proceso debe presentar para lograr una completitud de dicho proceso. De acuerdo al autor Leonardo Wolk, el proceso de Coaching consta de cuatro etapas y siete pasos.<sup>6</sup>

#### *Etapas 1- Introducción- Apertura: Paso 1.*

En esta etapa se puede encontrar dos características esenciales. La primera requiere la generación de un contrato entre el Coach y el Coachee, donde el Coachee comienza con la declaración de un quiebre o el reconocimiento de una brecha de aprendizaje, donde se intenta acortar esa brecha entre la situación actual y la deseada. Los motivos pueden ser variados, desde dificultades para liderar, problemas de relacionamiento, bajo rendimiento, hasta cambio de responsabilidades, entre otros. La segunda característica es la generación de un contexto, es lo que va a dar sentido al proceso. Es el momento de crear los fundamentos de todo el proceso y que le darán sentido a la interacción Coach-Coachee. En el contexto se involucran varios factores, como puede ser la confidencialidad, la confianza, el espacio físico y emocional, los acuerdos de respeto, etc. Entre estas características es importante recalcar la confianza, ya que

---

<sup>6</sup> (Wolk, 2007)

es responsabilidad del Coach generar un ambiente en donde el Coachee se sienta cómodo y seguro para revelar la información que desee trabajar y también la confidencialidad, el acuerdo inicial es que él tiene el poder de decisión de exponer o no su intimidad. Para el Coach el compromiso de confidencialidad implica que todo lo dicho es secreto, es reservado al ámbito de la interacción del Coaching.

#### *Etapas 2- Exploración, comprensión e interpretación. Pasos 2, 3 y 4*

El primer paso de esta etapa radica en la declaración y explicitación de un quiebre, esto refiere a la brecha que fue identificada en la etapa anterior. En este paso, el rol del Coach es ayudar en la interpretación de la situación planteada por el Coachee.

En este paso se realiza una revisión de las expectativas por parte del Coachee donde se definen y fijan las metas con respecto a los alcances del Coaching. Dicha meta debe ser concreta y accionable desde la persona y las acciones del Coachee. En la definición del proceso de esta meta, la responsabilidad del que acciona debe ser incondicional en el sentido de que depende exclusivamente de él, el querer mantenerse en la situación actual o cambiarla. En cambio, el resultado es condicional, ya que el mismo puede no depender solo de él, puede depender de otros factores externos.

Por último, en este paso se debe definir lo que legítimamente se puede esperar del proceso y fijar límites entre ambas partes. Se trata de que el Coachee no identifique al Coach como omnipotente, lo que orientará mejor los siguientes pasos del proceso.

El segundo paso de esta etapa es la exploración de la situación actual, a través de la indagación se busca ampliar la imagen de lo que está ocurriendo y observarla en todos sus detalles. Se debe profundizar en el qué está pasando y qué le gustaría hacer al Coachee para resolver esa brecha.

En este paso el Coach indaga no para refutar ni para desvirtuar el relato del otro ya que no tienen ninguna posición como tampoco ninguna verdad mejor que defender. La escucha debe ser reflexiva para posibilitar al Coach a desarticular posibles creencias.

Para terminar esta etapa, se encuentra el cuarto paso que consiste en la rearticulación y reinterpretación de creencias y conductas limitantes. El Coach invita al Coachee a asumir responsabilidades, ayudándolo a transformar sus juicios automáticos con explicaciones responsables. El objetivo es que el Coachee comprenda que es su interpretación lo que pasa y que como tal es una de las múltiples interpretaciones posibles.

#### *Etapas 3- Expansión- Pasos 5 y 6*

El paso cinco consiste en diseñar acciones efectivas. En esta etapa, el Coachee, siendo su propio observador, puede reconocerse y aceptarse como parte involucrada en la situación. En esta etapa es necesario el accionar, no basta que el Coachee modifique interpretaciones, sino que debe expandir su capacidad de acción desplazándose hacia una forma de ser diferente.

El siguiente paso requiere de la comprensión del Coach sobre el desafío que implica al Coachee realizar acciones no habituales en su comportamiento ya que este paso se enfoca en la simulación y la práctica. Es importante tener en cuenta para ambas partes de que no hay un único camino, ni una única forma de hacer las cosas, por ello es de utilidad lograr tejer una red de contención con el Coachee donde se practique la aplicación de las herramientas aprendidas en el ámbito y dentro del contexto del Coaching. El objetivo es obtener márgenes para la corrección y adecuación de rumbos a seguir y de actitudes, acciones y conversaciones a implementar.

#### *Etapas 4- Cierre- Paso 7*

Esta última etapa consiste en lograr integrar todos los aprendizajes y compromisos para la acción. El Coach ayuda en la indagación y en la reflexión acerca de cuáles fueron los

aprendizajes, cuáles son los pensamientos y sentimientos del Coachee ahora y en relación con el inicio y también se extiende el diálogo hacia otros comentarios finales.

### 3.1.3 La convivencia de las distintas generaciones

Actualmente una mayor expectativa de vida lleva a las personas a prolongar el retiro del ámbito laboral lo que provoca la interacción de todas estas generaciones en el mundo del trabajo.

Es posible diferenciar estas generaciones entre los Baby Boomers, Generación X, Millenials y Centennials las cuales se describen brevemente a continuación.<sup>7</sup>

Los Baby Boomers nacieron en años posteriores a la Segunda Guerra Mundial entre 1946 y 1964 y se caracterizan por ser muy tradicionales, valorar la productividad y tener una experiencia laboral netamente analógica.

El entorno laboral de ese entonces era de trabajo duro, donde el estilo de liderazgo era más bien verticalista, el objetivo principal era “hacer carrera” en una misma organización. Esta generación encuentra un enorme desafío en entender la flexibilidad en términos de adaptarse a nuevos entornos laborales, así como la integración de la tecnología a sus tareas y a la forma de liderar, no obstante, tienden a ser personas comprometidas y fieles a la organización y cuentan con una vasta experiencia en la misma.

En la Generación X se encuentran aquellos nacidos entre 1965 y 1980, son una generación marcada por grandes cambios. En su infancia su experiencia fue analógica y en su madurez fue digital, son aquellos que vivieron la llegada de internet.

Esta generación potencia al máximo la competencia y entrega al crecimiento personal, el término *workaholic* fue concebido en estos años y era bien visto. La ambición e individualismo eran valores destacables y deseables en el mundo organizacional. Si bien la enseñanza de esta

---

<sup>7</sup> (Ortega, 2018)

generación fue más abierta que la anterior, siguen la tendencia de obediencia a sus superiores, padres y normas. Tienden a conservar la estabilidad como un principio que sobrevive de la generación anterior.

Los Millennials o Generación Y son aquellos nacidos entre 1981 y 1997 son considerados como parte de los nativos digitales. No conciben la realidad sin tecnología y están enfocados en el *multitasking*. Son una generación de emprendedores.

Esta generación que hoy en día ocupa cerca de un 35% de la masa laboral global, produjo un fuerte cambio de paradigma, en el que se incorporó la preocupación por una necesidad de balancear la calidad de vida personal con el trabajo, buscando mayor flexibilidad. Para esta generación el objetivo principal pasa más por un sentido de pertenencia, de sentirse parte de algo más grande e importante en los proyectos organizacionales, pero también por una comunicación constante y en ser visto como pares, más que por superiores.

Por último, se encuentra a los Centennials o Generación Z, son los llamados nativos digitales, nacidos con posterioridad a 1997. Se destacan por poseer una alta propensión al consumo. Desde su niñez saben de la existencia de internet y tienen alto acceso y manejo de la tecnología. El principal idioma se habla a través de las redes sociales y suelen profundizar los entornos virtuales.

Las personas pertenecientes a esta generación se criaron en un mundo completamente globalizado y conectado, tienen multiplicidad de intereses y actividades, pertenecen al mundo de la innovación, la creatividad y el desarrollo emocional, así como la diversidad en valores en el que la persona es el centro de todo.

Estas últimas dos generaciones entienden que los trabajos no son para siempre, en base a la gran masa que presentan en el mercado laboral, las organizaciones deben prepararse para recibirlos con una cultura de trabajo flexible donde logren que los colaboradores se sientan

parte de los proyectos. Para esto es imprescindible contar con organizaciones abiertas, dispuestas al diálogo y a la escucha.

Los líderes y las organizaciones en su totalidad deben entender que su casa está formada por todas estas generaciones y es imprescindible entender que cada una es diferente tanto en lo laboral como en lo personal y que esas mismas cuestiones que los caracterizan afectan el desempeño, los espacios y la cultura de trabajo. Es necesario entender cómo el contexto sociopolítico y la evolución a lo largo de los años influye en los estilos de liderazgo y gestión, en los valores que cada persona conserva como importantes, los objetivos de cada colaborador y los valores.

Ahora la pregunta radica en cómo lograr que todas estas generaciones convivan juntas, la respuesta está en el estilo de comunicación. La misma debe presentarse en diferentes estilos ya que el contraste de visiones hace necesario que las organizaciones dediquen especial atención a la comunicación de los distintos grupos etarios para evitar fricciones y lograr un beneficio de esa diversidad. Debe ser un objetivo de los líderes de la organización el tener bien claro dónde se encuentra cada persona, es decir, dónde radican sus intereses para intentar alinearlos con las necesidades organizacionales y que exista el espacio que permita a cada uno poder aportar lo mejor de sí.

Para afrontar estos desafíos las organizaciones deben apoyarse en herramientas que les permitan equilibrar los distintos intereses y formas de trabajar de cada generación para alinearlos con los objetivos organizacionales, surgiendo así una mayor utilización del Coaching en el ámbito empresarial.

#### 3.1.4 El Coaching para el desarrollo de colaboradores

Como se ha mencionado anteriormente, hoy en día pueden llegar a coexistir hasta cuatro generaciones que se reúnen en una misma organización, las cuales tienen diferentes

particularidades. Pero hay una que tienen en común, los seres humanos necesitan amar a sus organizaciones, las personas buscan un sentido en su trabajo y tenderán a irse a otro sitio si no lo encuentran<sup>8</sup>.

En base a la inquietante ola de cambio que las organizaciones afrontan y la necesidad de un cambio de cultura, es donde el Coaching pasa a ser una herramienta necesaria. Las organizaciones pueden adoptar una cultura más orientada a las personas donde se reconocen las necesidades de los colaboradores y es mediante el Coaching que se les ayuda a encontrar su dirección por sí mismos, donde al mismo tiempo se descubre cuáles son sus deseos y objetivos. Esto tiene por objetivo buscar un mejor desempeño, que los colaboradores estén más satisfechos y disminuir las brechas generacionales que pueden existir. El desempeño siempre es mejor cuando los empleados, los accionistas, los directivos e incluso los clientes comparten los mismos valores, pero antes de que eso ocurra es necesario alentar al personal a averiguar cuáles son sus propios valores, y es aquí donde el Coaching pasa a tener un papel fundamental en las organizaciones.

Pero el Coaching no sólo interviene en cambios de competencias y conductas, que son los de mediana magnitud, sino también en aquellos de gran magnitud como las creencias y los valores, más arraigados al Coachee y mucho más difíciles de modificar. De hecho, lo que el Coach intenta es realizar un cambio desde el exterior al interior, primero cambiando herramientas de trabajo, después las competencias y conductas y por último valores y creencias.

El cambio también es necesario en los líderes, así como el Coaching también lo es para formarlos, ya que a partir de la transformación de los líderes se puede iniciar una filosofía de cambio a gran escala. Los líderes son necesarios para formular un camino, un primer paso o una dirección. El líder debe tener la capacidad de motivar a los demás para crecer, preocuparse

---

<sup>8</sup> (Whitmore, 2009)

por el desarrollo del otro y tener la capacidad de influenciar a los demás para obtener lo que él desea.

Hoy en día se observa que el Coaching aplicado a las organizaciones es mayoritariamente solicitado por la organización misma. Podemos encontrar que las razones más frecuentes para ello son<sup>910</sup>:

- Constatar mediante una perspectiva externa y objetiva las competencias, habilidades, capacidad de gestión y adaptación al cambio de los colaboradores.
- Acrecentar la efectividad y control en las decisiones de alto riesgo y aumentar la seguridad propia del colaborador que las toma.
- Proyectar o trazar un plan de carrera profesional en colaboradores de gran capacidad y potencial.
- Ayudar en la adaptación de la incorporación de jóvenes profesionales a la empresa.
- Enseñar a líderes de equipos cómo optimizar el desempeño y facilitar el desarrollo del talento de sus colaboradores.
- Ayudar a empresas con dificultades o que deban progresar en su adaptación, integración o capacidades operativas.
- Lograr vías de comunicación más fluidas entre colaboradores de distintas jerarquías.
- Porque al equipo o un colaborador en especial se le enfrenta un desafío y busca en el Coaching herramientas que lo ayuden a facilitar la transición al mismo.
- Como herramienta de base para un programa de liderazgo sobre directivos o mandos medios en colaboradores de una organización.

---

<sup>9</sup> (Escuela de Negocios de Barcelona, 2018)

<sup>10</sup> (Sanz C. , 2022)

Sintetizando, en la mayoría de los casos, los Coachees suelen demandar Coaching para gestionar su equipo y mejorar las relaciones interpersonales, pero no se debe olvidar que es una herramienta de evolución, de toma de conciencia y de desarrollo personal.

El Coaching debe formar parte de la estrategia de desarrollo de colaboradores en las organizaciones, de cultura y de liderazgo, no es aconsejable que se ofrezca a las organizaciones solo para aquellas personas que presentan dificultades en la misma. Es incorrecto que se vea al Coaching como un castigo, por el contrario, es desarrollo, es crecimiento, es una herramienta para desafiarse a sí mismo. Es una estrategia más creativa que reactiva.<sup>11</sup>

### 3.2 El liderazgo y el Coaching

#### 3.2.1 Concepto de líder y tipos de liderazgo

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a cambios en su entorno de forma cada vez más rápida, y a raíz de esto es que aparecen formas de ejercer el liderazgo como es el liderazgo transformacional <sup>12</sup>, además de herramientas como el Coaching, para que los directivos hagan más competitivas a las organizaciones que dirigen <sup>13</sup>.

Considerando la relevancia que tiene para las organizaciones el desarrollo de un liderazgo efectivo en todos sus ámbitos de gestión, para poder transformar los retos en oportunidades y las debilidades en potencialidades, se requiere tener una definición de liderazgo y de cómo a través de un proceso de Coaching se puede alcanzar y potenciar estos resultados.

Bonifaz considera el liderazgo como la capacidad y habilidad de un individuo para inspirar o influir a otros miembros hacia la consecución de sus objetivos personales o empresariales. <sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> (Sanz C. , 2022)

<sup>12</sup> (Rosero & Valcárcel, 2012)

<sup>13</sup> (Valdez, 2014)

<sup>14</sup> (Bonifaz, 2012)

De este modo, “el liderazgo es la capacidad de influencia de un sujeto la cual permite el progreso de un grupo dentro de la organización”<sup>15</sup>, construyendo en dicha organización interrelaciones positivas de colaboración que potencien las habilidades individuales, que son orientadas por un líder visionario y que dan estructura a los procesos administrativos ejerciendo la dirección y control de la organización integrando a las personas que lo componen. Terrazas<sup>16</sup> sostiene que el liderazgo es el conjunto de cualidades y el control de la influencia positiva e interpersonal ejercida sobre otros, de tal manera que se trabaje en equipo hacia el logro de las metas. Es un líder motivador: porque influye en cualidades, valores, factores y expectativas para el logro de los objetivos y metas comunes en la organización.

Según Robbins y Coulter<sup>17</sup> definen Liderazgo como: “Capacidad de influir sobre un grupo afín de encauzarlas hacia el logro de sus metas”, también definen “Líderes: Personas que tienen la capacidad de influir en otros y que poseen autoridad administrativa”. “Formar equipos de trabajo con las personas adecuadas”.

Es importante que las organizaciones consideren que los Jefes, Gerentes o Líderes tengan acceso a los principios del Coaching para utilizarlos en su actuación. La figura del Jefe, Gerente o Líderes debe ser la de un líder facilitador. Para esto las organizaciones deben incluir programas de Coaching para líderes. Wolk<sup>18</sup> señala que las competencias conversacionales son una de las principales competencias que los líderes deben desarrollar, la escucha siendo la principal de estas. El desarrollo de estas competencias les permite diseñar conversaciones efectivas, destinadas a generar resultados en un entorno complejo, incierto y competitivo.

De todos los conceptos anteriormente mencionados, de acuerdo con las definiciones vistas por los distintos autores, se puede definir liderazgo, como la capacidad que tiene un individuo de

---

<sup>15</sup> (Viloria, 2016)

<sup>16</sup> (Terrazas, 2015)

<sup>17</sup> (Robbins & Coulter, 2005)

<sup>18</sup> (Wolk, 2007)

influir y dirigir a una persona o a un grupo de personas mediante relaciones personales de motivación que encaucen los esfuerzos para la consecución de los objetivos y de metas organizacionales.

Existen diferentes estilos de liderazgo de acuerdo con lo expuesto por los distintos autores como ser Goleman, Max Weber, Kurt Lewin, James McGregor Burns, dentro de los cuales destacamos para el análisis los siguientes:

- Autocrática: centran en sí mismos el poder de todas las decisiones.
- Burocráticos: organizan la cadena de procesos con un sistema detallado de pasos a cumplir.
- Gestión por objetivos: Se orienta el liderazgo a las tareas. Su foco está en la realización de las actividades requeridas para alcanzar los objetivos.
- Transaccional: Utiliza la aproximación de premios y castigos para motivar al equipo.
- Transformacional se centran en la transformación individual de cada miembro del equipo para potenciar sus resultados y la forma como estos contribuyen al equipo; donde cada uno de los estilos de liderazgo es usado para influenciar a su equipo de trabajo para el logro de los objetivos de la organización.

Cruz, Salanova & Martínez<sup>19</sup> se refieren al líder transformacional como “la persona plena, capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses”; de este concepto se desprende el concepto de los líderes transformacionales como quienes “inspiran a sus seguidores, tratan individualmente con sus colaboradores para atender sus necesidades de desarrollo, fomentan nuevos enfoques, y realizan grandes esfuerzos para la resolución de problemas”.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> (Cruz, Salanova & Martínez, 2013)

<sup>20</sup> (Chornet, 2015)

El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar a sus seguidores para que se sientan comprometidos y motivados con las metas de la organización, lo que puede tener un efecto extraordinario en ellos. Animar a los colaboradores a comprometerse con el cumplimiento de la misión de la organización dándoles un sentido conjunto.

La gestión de este tipo de liderazgo es mucho más directa. Inspirar con motivación, comunicando altas expectativas, apoyando el esfuerzo y expresando los propósitos comunes; o inspirar con estimulación, promoviendo la inteligencia, la racionalidad y tratar la solución de problemas.

Los líderes pueden aplicar herramientas del Coaching en sus equipos de trabajo, con el propósito de mejorar la apropiación del conocimiento, el cumplimiento de metas, y mediante ello, facilitar el desarrollo de destrezas de cada uno de los miembros de la organización.<sup>21</sup>.

Se reconocen las relaciones entre el Coaching y la eficacia del líder dado que una de las formas que tiene el líder transformacional para influenciar a su equipo de trabajo en la consecución de las metas estratégicas de la organización, es ejercer la función de Coach sobre su equipo de trabajo, de esta manera puede además conocer en profundidad sus intereses y expectativas, y guiarlos en su crecimiento profesional. Cuando el líder transformacional es Coach de sus colaboradores, mejora la efectividad con la que influencia la consecución de las metas organizacionales.

El Coaching transformacional tiene como objetivo lograr un proceso continuo de cambio tanto personal como profesional para potenciar las habilidades particulares del individuo y facilitarle el autodescubrimiento de sus creencias limitadoras y la autodefinition de un plan de acción para su transformación, lo cual lo conlleva al logro de sus metas.

---

<sup>21</sup> (Hawkins, 2012)

Hoy en día, “las organizaciones enfrentan cambios, transformaciones, retos de la globalización y avances en nuevas tecnologías, entre otros cambios ocurridos en las últimas décadas”<sup>22</sup>; ante esta mayor competitividad, son cada día más grandes los retos que enfrentan las organizaciones para lograr un desempeño exitoso y sostenibilidad en el tiempo, por lo que se requieren líderes transformacionales que mantengan altamente motivados a sus colaboradores. Uno de los pilares fundamentales en el rol del líder transformacional es que él aprenda a auto gestionarse a sí mismo para poder liderar su equipo de forma eficiente, según Barrett “depende de líderes capaces de aprender a liderarse a sí mismo antes de liderar a un equipo, para así poder dirigir una organización o una comunidad con éxito”<sup>23</sup>.

Las grandes organizaciones reconocen los aportes del Coaching al desarrollo del liderazgo transformacional según Ortiz: “dichas organizaciones requieren verdaderos Coach y líderes transformacionales, capaces de guiar con autoridad moral a su equipo de trabajo por el camino del crecimiento, desarrollo personal y profesional”<sup>24</sup>.

Los líderes transformacionales pueden aplicar herramientas del Coaching en sus equipos de trabajo con el propósito de mejorar la apropiación del conocimiento, el cumplimiento de metas, y mediante ello, facilitar el desarrollo de destrezas de cada uno de los miembros de la organización; en este sentido, Scott afirma que: “es evidente el aporte del Coaching en los procesos de aprendizaje, que llevan al cambio y al logro del desarrollo individual, colectivo y organizacional; por tanto, cada vez más empresas utilizan coaching como un estilo de liderazgo que transforma”<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> (Caicedo, Herrera y Quenguan, 2013)

<sup>23</sup> (Barrett, 2011)

<sup>24</sup> (Ortiz, 2010)

<sup>25</sup> (Scott, 2007)

Olivera menciona que “el Coaching es la herramienta que contribuye al desarrollo de habilidades del líder transformacional”,<sup>26</sup> cada uno de los miembros de la organización sienten que aportan a la misma y que sus esfuerzos son valorados por la organización. Consideramos que el Coaching es una buena herramienta para el líder transformacional y para cumplir con el objetivo de poder dirigir y generar equipos exitosos y de alto rendimiento, con un equipo de colaboradores. De lo anterior, se infiere que las organizaciones en donde se practica el liderazgo transformacional, el equipo de trabajo es influenciado a desarrollar sus actividades con eficiencia gracias a la alta motivación ejercida, lo que se ve traducido en el cumplimiento de los objetivos y el éxito organizacional; así mismo, este tipo de liderazgo impulsa a sus colaboradores a alcanzar sus metas personales lo que mejora el clima organizacional y la disposición a aceptar, enfrentar y superar los retos organizacionales.<sup>27</sup>

### 3.2.2 Coaching en el liderazgo

El Coaching en el liderazgo se utiliza como herramienta cuya finalidad es contribuir a mejorar y cambiar radicalmente el rendimiento del personal, logrando equipos de alto rendimiento, que a su vez es un factor clave del estilo de liderazgo.

Es el Coaching una herramienta que aporta al desarrollo de un liderazgo transformacional, la cual será aceptada si se confirma la necesidad de utilizar el Coaching como mecanismo que aporte a la práctica del líder transformacional.

El proceso de Coaching se da como una asociación entre el líder y el Coach, quienes trabajan para llegar a un objetivo acordado, con la finalidad de lograr un cambio de comportamiento en el equipo que sea sostenido y transformador, tanto del propio líder como del equipo que lidera.

---

<sup>26</sup> (Olivera, 2011)

<sup>27</sup> (Hawkins, 2012)

Por lo tanto, al Coaching lo podemos definir en este contexto como una herramienta para el desarrollo del liderazgo transformacional.

Existen una serie de instrumentos para estudiar los diferentes comportamientos de los estilos de liderazgo hacia el equipo. Los mismos pueden ser de utilidad para ayudar a que los equipos estudien los diferentes estilos de liderazgo, para luego analizar las herramientas a utilizar del Coaching. Los más destacados de acuerdo con lo expuesto por el autor Peter Hawkins<sup>28</sup> son:

- *Liderazgo situacional*, de Hersey y Blanchard, que estudia las preferencias de los líderes en relación con aspectos de trabajo y de relación.
- *Inventario de estilos de conflicto*, de Thomas y Kilmann, que estudia los diferentes enfoques y respuestas al conflicto.
- *Inventario global del liderazgo ejecutivo*, de Manfred Kets de Vries, que proporciona un feedback de 360 grados sobre 12 dimensiones de conducta de liderazgo: aptitud para tener visión, para capacitar, estructurar y alinear, recompensar y brindar feedback, para formar equipos, orientarse al exterior, poseer dinamismo, tenacidad, una forma de pensar global, inteligencia emocional, resistencia al estrés y equilibrio en la vida

El desarrollo del liderazgo en el marco del Coaching tiene mejores resultados si se da:

- *En tiempo real*: basado en los desafíos reales que eran normales para los líderes y que deseaban ansiosamente resolver.
- *Transformador de conductas*: es decir, que no solo llevase a nuevas perspicacias y buenas intenciones, sino también a nuevas acciones y relaciones, vivir en el taller de trabajo, sesiones de coaching, etc.

---

<sup>28</sup> (Hawkins, 2012)

- *Relacional*: los líderes que aprenden conjuntamente con los compañeros, cuando no solo se presta atención al cambio de las personas, sino a la modificación de las relaciones entre ellos.
- *Participación de las perspectivas reales de los grupos de interés*: incluidos los desafíos de los empleados, clientes, socios, comisionados y supervisores en una interacción directa.
- *Incluir el desaprendizaje*: tratar las suposiciones limitantes, los modos de pensar y los patrones habituales que han tenido éxito en el pasado y los roles anteriores, pues será necesario desaprenderlos para que el liderazgo progrese.

Los procesos sistemáticos de Coaching en general pretenden potenciar los aspectos vinculados a formas de liderazgo próximas a los planteamientos transformacionales.

La práctica de múltiples profesionales del Coaching en las organizaciones laborales nos muestra como en la mayoría de las ocasiones la demanda de Coaching pretende reforzar paradigmas tradicionales de ejercicio de la influencia social y del poder, el Coaching puede constituir una buena herramienta para plantear la incorporación de nuevas formas de ejercicio del liderazgo, pero como lo sería también el entrenamiento tradicional en habilidades directivas.<sup>29</sup>

### 3.2.3 Concepto de Líder- Coach

El concepto de Líder- Coach muestra una visión sobre el liderazgo y el Coaching organizacional. Este enfoque se basa en el desarrollo de las personas y las organizaciones. El líder no es quien tiene más "seguidores" sino aquel que se compromete a desarrollar a otros colaboradores. El líder es quien está al servicio para poder ayudar a potenciar las habilidades de las personas y las organizaciones, este es uno de los valores fundamentales del liderazgo. Por este motivo, quien lidera debe desempeñar el rol de Coach con su gente. El concepto de

---

<sup>29</sup> (Hawkins, 2012)

Líder- Coach según Robbins,<sup>30</sup> se basa en un modelo integral que incluye los comportamientos y las competencias que debe incorporar.

El Líder-Coach debe ser guía y acompañante en un entorno de constante aprendizaje, y debe contar para esto con las competencias, valores y convicciones necesarias. Esto implica implementar en la organización un programa de desarrollo de líderes, para el mantenimiento y apoyo para introducirlos en esta nueva cultura y ayudarlos en los cambios sobre el estilo de liderazgo.

### 3.3 La aplicación del Coaching en las organizaciones en el Uruguay

Con el objetivo de enfocar lo establecido en los apartados anteriores de este marco conceptual en la actual aplicación del Coaching en el Uruguay, a continuación, se presenta información de dicha situación en base a la entrevista realizada a Chus Sanz (miembro de ICF Uruguay).<sup>31</sup>

Primeramente, se observa que en los últimos años la aplicación del Coaching en el Uruguay ha tomado mayor preponderancia en las organizaciones y muchas han incurrido en esta herramienta para el desarrollo del capital humano.

Cuando las organizaciones comienzan la aplicación de esta herramienta, al principio suele haber un cierto desconcierto sobre el Coaching, pero las personas suelen tener mucho agradecimiento con el proceso, toman actitud profesional. Implica abrirse y explorar sobre sí mismos hasta los niveles más profundos. Es por esto por lo que es importante crear la generación de contexto antes de comenzar el proceso, para qué se hace, así como asegurar un contexto de absoluta confidencialidad y enmarcarlo en un ambiente muy profesional.

Según Sanz, es clave que la alta dirección acompañe los procesos para que sean socios estratégicos, es recomendable que ellos empiecen el proceso y que sea aspiracional, para que

---

<sup>30</sup> (Robbins & Coulter, 2005)

<sup>31</sup> (Sanz C. , 2022)

luego lo puedan volcar a los restantes miembros de la organización. En general, es la misma dirección que promueve esta herramienta al resto de la organización, ya que una vez que ellos mismos se encuentran involucrados en el proceso y con el cambio de conciencia que conlleva, necesitan que sus colaboradores sigan el mismo camino para facilitar su propio trabajo. Esto ayuda a que todos “hablen el mismo idioma”.

En cuanto al liderazgo, los programas que involucran un desarrollo sobre este tema suelen comenzar con aquellos colaboradores que ya son líderes ya sea a aquellos que son cargos medios o líderes estratégicos. Pero luego se termina haciendo parte a toda la organización, debido a que son ellos mismos que necesitan que el resto de los colaboradores conozcan ese lenguaje del que ellos han aprendido para facilitarles a ellos en su propio liderazgo.

En cuanto a los obstáculos que hoy en día se observa en la aplicación del Coaching en Uruguay, el primero y más importante (debido a que a partir de este se desarrollan los demás) es que hay un problema de mentalidad. Se ve en empresas medianas y pequeñas que no logran ver al Coaching como una herramienta competitiva frente al desarrollo de los colaboradores. Las áreas de recursos humanos de las organizaciones se centran en temas poco estratégicos, como son las remuneraciones, temas sindicales, permisos, resolución de problemas internos. No se incluye el talento de los colaboradores como uno de los pilares estratégicos. Están más al servicio de problemas que de la evolución de los colaboradores. Esto conlleva a que la aplicación del Coaching se vea más como un gasto y no como una inversión, lo que lleva al segundo problema, el presupuesto. La carga económica que representa esta herramienta de desarrollo suele verse como un problema en aquellas empresas que presentan la característica que se mencionó anteriormente y toma mayor preponderancia para aquellos líderes que no logran ver la inversión que la misma tiene.

Por otro lado, se observa que en algunas organizaciones usualmente contactan al Coach cuando hay un problema, como solucionador. Sin embargo, debería ser una herramienta de desarrollo preventiva. Esto provoca que se desdibuje el impacto que podría tener este proceso y provoca su utilización de forma poco abarcativa.

Por último, se observa una falta de profesionalización de la figura del Coach, donde se encuentran organizaciones que, debido a los obstáculos que se plantearon anteriormente, eligen personas con un desarrollo de conocimientos insuficiente y poco capacitadas, provocando que no se valore la calidad del Coach. Es importante elegir la figura correcta para que no se vivan experiencias negativas.

En base a una investigación realizada en el 2021 por PWC (Price Waterhouse Coopers) en asociación con ICF Uruguay (la cual fue proporcionada por el presidente de ICF, Julio Cruz) en donde se indagó sobre el punto mencionado en el apartado anterior, se observa que el 76% de los Coach entrevistados contaba con un programa específico en formación de Coaching acreditado por una entidad internacional o universitaria, mientras que la restante población tiene formaciones no acreditadas o bien nunca tuvo alguna. Por otro lado, el 54% de los entrevistados no posee credencial internacional vigente de alguna asociación de Coaching. También se observa que el 70% de los Coach tienen menos de 500 horas de experiencia acumulada y el 73% cuenta con menos de 5 años de experiencia en el sector.<sup>32</sup>

Estos datos fortalecen la conclusión mencionada en cuanto a la falta de profesionalización de la figura del Coach en el Uruguay, donde se observa que hay una baja experiencia y nivel educativo en el sector.

El estudio mencionado en el apartado anterior muestra también de qué forma se aplica el Coaching organizacional en el Uruguay, siendo que el 42% de las empresas que lo aplican son

---

<sup>32</sup> (PWC & ICF, 2021)

nacionales y el 27% multinacionales. En cuanto al nivel jerárquico al que se suele aplicar este proceso, se identifica que el 63% está dirigido a altos mandos (directores, dueños, CEO) y gerentes de áreas. En cuanto a las competencias que son frecuentemente trabajadas se contempla a la comunicación, relacionamiento interpersonal y autoconocimiento como las más populares.

Dicho estudio muestra también que ha habido una evolución positiva de la aplicación del Coaching en el Uruguay, donde el 71% de los encuestados manifiesta que utilizó o utiliza esta herramienta en sus organizaciones, de los cuales el 61% trabaja o ha trabajado en empresas multinacionales. Por otro lado, el 76% de los consultados considera que la oferta es buena o excelente, mientras que un 24% piensa que es mala. No obstante, solo el 11% de los entrevistados considera que el retorno de la inversión del proceso de Coaching fue inferior a lo esperado y tan solo el 3% no volvería a invertir en el mismo.

#### 4. Metodología

Para la realización de la investigación del trabajo de campo, se trabajó sobre una metodología estructurada la cual se pasa a detallar de la siguiente forma.

##### 4.1 Revisión bibliográfica

Se partió de la revisión bibliográfica general sobre el Coaching y su influencia en los diferentes procesos personales y profesionales, de esta búsqueda es que se definen las siguientes etapas de consulta para el relevamiento de información en la población objetivo.

##### 4.2 Población objetivo

El trabajo se enfoca en analizar el grado de conocimiento y aplicación del Coaching en el Uruguay. Para ello, la población objetivo alcanzada fue de cinco casos de pares de Coach y Coachee de distintas organizaciones en el Uruguay que hubieran participado en instancias de procesos de Coaching. Adicionalmente, se realizó una encuesta dirigida a personas laboralmente activas obteniendo un total de doscientas dos respuestas. La misma fue realizada a través del envío de un formulario de google doc a contactos laborales y de la universidad. Considerando lo anteriormente mencionado, cabe destacar que los resultados quedan relativizados a los sesgos que pueda contener la muestra.

##### 4.3 Encuesta y Entrevistas

Dado el tamaño de la población objeto de estudio, y la imposibilidad de cubrir un porcentaje significativo de la misma únicamente a través de la realización de entrevistas, se optó por una metodología combinada de encuesta y entrevista. Por un lado, se aplica la metodología cuantitativa a través de una encuesta a personas laboralmente activas con el fin de analizar cuál es el grado de conocimiento del Coaching y de qué forma ha sido aplicado. La encuesta abarca los siguientes aspectos: conocimiento básico sobre qué es el Coaching, qué porcentaje de la población ha tenido algún acercamiento a este proceso, el nivel de satisfacción y resultados obtenidos para aquellos que han tenido estas instancias, el aporte que pudiera tener en el

liderazgo y datos demográficos que permitan caracterizar a la población. Por otro lado, se complementa la investigación con la realización de entrevistas a Coach y Coachee en el marco de una vivencia pasada de un proceso de Coaching. En éstas el foco es comprender datos cualitativos basados en experiencias vividas en los procesos llevados a cabo desde la perspectiva de ambos participantes e identificar de qué forma y bajo qué modalidad fueron alcanzados los objetivos planteados.

## 5. Trabajo de campo

Con el objetivo de analizar el conocimiento y la aplicación del Coaching en Uruguay, en el marco de la metodología descrita, como herramienta cualitativa, se llevan a cabo entrevistas con el fin de obtener información sobre el objetivo planteado en base a experiencias pasadas en procesos de Coaching. Para esto se realizaron entrevistas tanto al Coach como al Coachee en el marco de dicho proceso con el objetivo de evaluar la visión de ambas partes en el mismo. Adicionalmente, como herramienta cuantitativa, se elabora una encuesta con el propósito de relevar información acerca del grado de conocimiento y aplicación del Coaching en personas que se encuentren laboralmente activas. A continuación, se procede a describir los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

### 5.1 Entrevistas

#### 5.1.1 Caso 1

|                                 |                                                                                                                  |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado:                   | Coachee                                                                                                          |
| Generación:                     | Generación X                                                                                                     |
| Género:                         | Femenino                                                                                                         |
| Cargo:                          | Gerenta en el área de gestión                                                                                    |
| Organización en la que trabaja: | Empresa de gran porte dedicada al desarrollo de actividades de ingeniería, construcción y servicios industriales |

El Coachee, si bien conocía el término “Coaching” y qué representaba el mismo, no había tenido un acercamiento previo a esta instancia.

Fue un proceso solicitado por la organización en la que trabaja con el objetivo de potenciar el desarrollo del liderazgo en los mandos medios.

En este proceso, el Coachee, en una primera instancia, participó de talleres grupales en donde trabajaron la formación en habilidades blandas. Posteriormente, realizó un proceso individual, que constó de cuatro sesiones, en donde en la primera se inició con el acercamiento al Coachee explicándole las etapas del proceso que se llevaría a cabo, el plan de acción y la formulación de

los objetivos. En las sesiones posteriores, se realizó un seguimiento de la aplicación de las herramientas trabajadas para alcanzar los objetivos planteados.

El objetivo planteado era mejorar la comunicación con su superior, con quien el Coachee se sentía frustrada al no poder comunicarse de forma clara. Considera que el proceso le dio herramientas suficientes para poder solucionar dicha debilidad.

Como conclusión, el Coachee considera que se generó un ambiente de confianza necesaria para poder trabajar de forma sincera y abordar los temas que realmente observaba que debía desarrollar. Por lo tanto, manifestó que el proceso fue altamente positivo en relación al objetivo planteado y la dedicación fue la suficiente. Si bien el mismo estaba relacionado con la comunicación con su líder, igualmente las herramientas trabajadas las pudo aplicar a su relación con sus colaboradores. A pesar de que el proceso fue realizado hace cinco años y no se realizó seguimiento posterior, continúa implementando las herramientas aprendidas.

Por otro lado, el Coachee manifestó que le parece que hubiera sido de mayor utilidad que este proceso también se hubiera ampliado a todos los colaboradores de la organización para que la comunicación hubiese sido más efectiva.

A continuación, se realizó la entrevista con el responsable del proceso del cual participó el Coachee, quien no posee título de Coach y formó parte de dicho proceso junto con una sicóloga. La misma fue contactada pero no accedió a ser entrevistada.

El responsable menciona que no podría establecer un rubro, tamaño o tipo de empresa que apliquen mayoritariamente el Coaching dado que considera que la calidad de la comunidad que conforma la organización es lo que puede generar un diferencial sin importar las características de la organización que se mencionaron anteriormente. Adicionalmente, en su opinión, la aplicación del Coaching no está asociado a la etapa de crecimiento de la empresa, sino al tipo de liderazgo que lleve a cabo. Las organizaciones con liderazgos más jóvenes, que se

encuentran más enfocadas al desarrollo de colaboradores, al buen relacionamiento y dan importancia al disfrute del trabajo, tienen una mayor visualización sobre la aplicación de estos procesos.

En base a su experiencia, desde un punto de vista cualitativo, la mayoría de las organizaciones tienen la inquietud de comenzar un proceso de Coaching por problemas en la calidad de los vínculos, por la necesidad de mejora en la calidad de las comunicaciones o cuando determinados líderes que agregan mucho valor a la organización se enfrentan a las nuevas generaciones en donde su antiguo paradigma de liderazgo, el cual ha tenido éxito en el pasado, actualmente ya no funciona y no tienen las herramientas para llevar adelante un cambio del mismo .

En relación a la receptividad, considera que las nuevas generaciones lo incorporan con mayor naturalidad dado que observan al proceso como una herramienta de apoyo y de oportunidad de mejora. Mientras que, en las generaciones anteriores, se debe trabajar más el abordaje dado que la necesidad de apoyo puede verse como una debilidad. Adicionalmente, estas generaciones pueden tener mayor resistencia al inicio, ya que tienen validado un paradigma exitoso que han implementado anteriormente y no les deja visualizar que hoy en día ese paradigma ya no es exitoso porque la situación ha cambiado.

En cuanto al enfoque del proceso, observa que actualmente se aplica a quienes tienen personas a cargo o son líderes de procesos, pero considera que en el corto o mediano plazo se va a comenzar a trabajar el auto liderazgo de todos los colaboradores.

En lo que respecta a los obstáculos que se enfrenta en Uruguay, menciona que se hace dificultoso remover los antiguos paradigmas que fueron exitosos en cierto momento, cuesta trabajar en procesos de mejora, por lo que considera que el estilo de liderazgo es lo que limita la realización de procesos de Coaching.

En cuanto al proceso definido con esta empresa, al entrevistado lo contactó la dirección de Recursos Humanos, con el propósito de apoyar a los líderes de procesos dado que el desgaste de los mismos es muy alto debido a la exigencia y dinamismo del negocio.

Desde su mirada, se contribuyó al objetivo deseado de forma satisfactoria, donde en el transcurso de las sesiones se fue monitoreando el mismo a la vez que se cumplía con las etapas establecidas en el apartado 3.2.2.3 del marco conceptual. En cuanto al tiempo, considera que se debe adaptar a la necesidad del cliente y encontrar el punto de encuentro para llevar a cabo un proceso satisfactorio.

En relación a su contribución al liderazgo, opina que cualquier proceso que apunte al desarrollo, a dar *feedback* honesto y oportuno, que genere condiciones adecuadas para que los colaboradores se puedan expresar, es necesario en las organizaciones actuales.

Por último, se realizó un informe al final del proceso y adicionalmente Recursos Humanos realizó su medición.

#### 5.1.2 Caso 2

|                                 |                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado:                   | Coachee                                                                                                                                                            |
| Generación:                     | Millennial                                                                                                                                                         |
| Género:                         | Femenino                                                                                                                                                           |
| Cargo:                          | Asistente en el área de apoyo a emprendedores                                                                                                                      |
| Organización en la que trabaja: | Organización sin fines de lucro que ayuda a emprendedores que dan solución a problemas sociales y brindan oportunidades a personas en situación de vulnerabilidad. |

La Coachee, era la primera vez que se enfrentaba al término “Coaching”, sin embargo, en la primera sesión se realizó un extenso acercamiento al concepto y sus funciones.

En una primera instancia, el proceso fue solicitado por la organización en la que trabaja, en formato grupal, con el objetivo de fomentar conversaciones difíciles, en donde asistieron todas las jerarquías que pertenecen a dicha área en una única sesión.

Posteriormente, el Coachee solicitó por iniciativa propia el proceso de Coaching individual con el objetivo de mejorar sus habilidades de autoliderazgo. El mismo constó de cuatro sesiones individuales, en donde la primera se inició con el acercamiento del Coach al Coachee explicándole las etapas del proceso que se llevarían a cabo, el plan de acción y la formulación de los objetivos. En las sesiones posteriores, se realizó un seguimiento del objetivo planteado y de las herramientas que se estaban utilizando para lograrlo.

El objetivo planteado era incorporar técnicas de autoliderazgo ya que esperaba que su líder le diera directivas constantes de sus tareas y sentía desconcierto cuando esto no ocurría. Considera que el proceso fue positivo y logró desarrollar mayor independencia en su rol.

Como conclusión, el Coachee considera que el Coach generó un ambiente de confianza para trabajar dicho objetivo, manifestando que el proceso fue positivo en relación con el objetivo planteado y la dedicación fue la suficiente. A pesar de que no hubo contacto posterior al cierre del proceso, en la última sesión se acordó entre ambas partes que el tiempo había sido suficiente y el Coach se encuentra hasta el día de hoy disponible para retomar el proceso cuando el colaborador lo indique.

Por último, el Coachee destaca el agrado de que fuera un proceso corto y enfocado en el actuar y en resolver el problema puntual.

Posteriormente, se realizó la entrevista al Coach, donde primeramente se indagó sobre su experiencia con el Coaching. La misma menciona que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización, sin embargo, en Uruguay se ve con mayor frecuencia en organizaciones medianas o grandes debido a que no son procesos económicos y la falta de recursos o el desconocimiento de la herramienta lleva a que empresas pequeñas no lo lleven a la práctica aún. También es aplicable en cualquier etapa de la organización, según esta Coach, las Start Up suelen aplicar el

Coaching desde sus inicios debido a una mentalidad más actual y en otras puede costar más en aparecer. El factor clave es la mentalidad de la dirección para su implementación.

En base a su experiencia, las razones más frecuentes para iniciar un proceso de Coaching son por desarrollo personal, por ejemplo, para colaboradores que tienen un cambio de posición y necesitan desarrollar habilidades para dicho rol y por problemas de organización y procesos donde muchas veces se identifican como obsoletos.

En cuanto a la receptividad del Coaching, ella comenta que la misma es muy buena y que no depende de la generación a la cual pertenece el Coachee, sino de su sistema de creencias. Si bien hay casos excepcionales donde esto no ocurre, es importante identificarlos al principio para buscar un acompañamiento que mejor se adapte a las necesidades de cada individuo.

En cuanto al enfoque del proceso, afirma que se da en mandos altos y medios para que luego drene a las restantes jerarquías. Esto es debido a que las organizaciones buscan efficientizar este recurso ya que muchas veces los recursos económicos son limitados, obstáculo que es observado en Uruguay. Por otro lado, se observa como un mayor problema la mentalidad de la Dirección para su implementación que no logra ver esta herramienta como una inversión, así como la existencia de Coaches con baja profesionalización que no se rigen por un marco ético o normativo.

En cuanto al proceso definido con esta organización, la Coach contactó a la directora de esta en una modalidad honoraria donde el objetivo era lograr experiencia con mayores horas de práctica.

Desde su mirada, se contribuyó al objetivo deseado de forma satisfactoria, donde en el transcurso de las sesiones se fue monitoreando el mismo a la vez que se cumplía con las etapas establecidas en el apartado 3.2.2.3 del marco conceptual. Hubo un total de cuatro sesiones las cuales habían sido pactadas con anterioridad y en las que se pudo lograr el objetivo planteado.

Por último, se realizó una evaluación en la última sesión con el Coachee y se presentó a la dirección un informe con los avances (de todos los colaboradores a los que se les realizó Coaching) y recomendaciones generales, contemplando la confidencialidad de cada uno.

### 5.1.3 Caso 3

|                                 |                                                                  |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado:                   | Coachee                                                          |
| Generación:                     | Millennials                                                      |
| Género:                         | Femenino                                                         |
| Cargo:                          | Supervisora en el área de legales                                |
| Organización en la que trabaja: | Organización dedicada a la prestación de servicios profesionales |

La Coachee, si bien había escuchado el término “Coaching”, no se había interiorizado ni tenía claro a que refería el mismo y no había tenido un acercamiento previo a esta instancia. El proceso fue solicitado por la organización en la que trabaja con el objetivo de mejorar la relación con un colaborador.

El proceso que realizó fue individual que constó de no más de cuatro sesiones en donde pudo determinar su objetivo de forma clara, así como también considera que pudo hablar y plantear los temas que consideraba necesarios en un ambiente de confianza. Si bien el Coach trabaja internamente en la organización en el área de Recursos Humanos, considera que esto no le afectó al momento de hablar con sinceridad sobre los temas a tratar.

Como conclusión, el Coachee considera que el proceso fue positivo dado que pudo obtener herramientas para desarrollar habilidades blandas, le permitió objetivar más las situaciones, es decir, poder aislar su parte subjetiva y así poder enfrentar la situación y ser más consciente para poder observarse a ella misma.

En lo que respecta al liderazgo, también considera que el proceso le dejó herramientas que continúa aplicando, como ser cuidar las formas, tener más paciencia, explicar el objetivo de las tareas para motivar a los colaboradores y poder ser un modelo positivo a seguir.

Si bien el proceso para el objetivo inicial no tuvo seguimiento, ella tuvo instancias posteriores con la Coach para otros temas puntuales.

Por otro lado, se contactó al Coach con quien en el primer acercamiento consultamos sobre su experiencia. Basada en la misma, nos comentó que considera que la utilización del Coaching por parte de las organizaciones está relacionada con el tipo de liderazgo y no con el tamaño o etapa de crecimiento de la organización.

En base a su experiencia, ha observado que el Coaching se utiliza frecuentemente para mejorar las relaciones interpersonales, es decir, para poder solucionar conflictos que hubiesen, por desmotivación de los colaboradores y en empresas más vanguardistas, se utiliza como herramienta de desarrollo.

En relación a las diferentes generaciones que participan en los procesos de Coaching, desde su perspectiva, los jóvenes se encuentran más abiertos, creen más en los beneficios que pueden obtener de dicho proceso. Por otro lado, las generaciones más adultas no dejan de ser receptivos, pero considera que tienen menor iniciativa para solicitar dicho proceso o no tienen tan presente los beneficios que se pueden obtener.

En lo que respecta al enfoque del proceso por parte de las organizaciones, nos comenta que principalmente se da en mandos altos y medios. Con respecto a este último, comenta que es muy común que surja la necesidad cuando las personas comienzan a tener un rol de líder, teniendo un equipo de colaboradores a su cargo.

Para la organización que fue objeto de estudio en este caso, la Coach trabaja de forma interna en el departamento de Recursos Humanos y realizó su formación por iniciativa propia, no como una decisión de la alta dirección. Como consecuencia de su formación, han comenzado a llevar a cabo procesos de Coaching de forma puntual según las necesidades que vayan observando, pero no ha habido un proceso generalizado.

Desde su punto de vista, se contribuyó al objetivo planteado de forma satisfactoria, donde en el transcurso de las sesiones se fue monitoreando el mismo a la vez que se cumplía con las etapas establecidas en el apartado 3.2.2.3 del marco conceptual. El proceso fue de aproximadamente tres sesiones, en donde el Coachee se mostró receptivo e involucrado en el mismo.

En relación al liderazgo, considera que el Coaching ayuda a generar autoconsciencia y por lo tanto contribuye al autoconocimiento, fomentando el desarrollo de un liderazgo inspirador.

Por último, no se realizó un seguimiento formal a posteriori con el Coachee dado que era un proceso por una situación muy puntual, en donde el Coach al pertenecer a la organización, pudo observar los cambios.

#### 5.1.4 Caso 4

|                                 |                                                                |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Entrevistado:                   | Coachee                                                        |
| Generación:                     | Millennials                                                    |
| Género:                         | Masculino                                                      |
| Cargo:                          | Gerente de Finanzas                                            |
| Organización en la que trabaja: | Organización multinacional de consumo masivo de origen francés |

El Coachee, si bien tenía una leve idea del concepto de Coaching, no tenía conocimiento exacto sobre que constaba, pero sí manifestó estar totalmente abierto a enfrentarse a la experiencia. Fue su primer acercamiento con el Coaching.

La iniciativa surgió de la organización para mejorar la comunicación y lograr una sinergia positiva entre las áreas, las cuales estaban enfocadas en la eficiencia interna y no estaban analizando el impacto de sus acciones en la organización, a su vez el Coachee planteaba que existían problemas de ego entre los altos mandos.

Previamente a iniciar el proceso, los líderes se sometieron a una evaluación 360 donde luego en instancias individuales, que fueron aproximadamente dos, el Coach guió al Coachee hasta que lograra definir sus objetivos. A su vez a autoconocerse en cuanto a su rol derivado de los resultados de la evaluación 360, sus habilidades y puntos a mejorar. Luego de forma mensual

se realizaron instancias grupales, las cuales constaban de una parte teórica sobre Coaching y una parte práctica donde se realizaban distintas actividades como juegos para conocer los roles dentro de la organización de los otros líderes y como son sus acciones frente a distintas situaciones. Esto lo ayudó a mejorar la percepción y el conocimiento de la realidad en base al perfil y rol de cada líder para luego poder gestionar el relacionamiento con los mismos.

El Coach generó la suficiente confianza y el ambiente para poder abordar los temas planteados. El mismo era un Coach externo contratado a través de una consultora.

Como conclusión, el Coachee considera que el proceso de Coaching fue positivo logrando a nivel individual autoconocimiento, mayor percepción de la realidad y de las acciones de otros líderes. Logró autogestionarse y esto llevó a gestionar mejor la relación con los demás. A nivel organizacional se mejoró en la comunicación y el relacionamiento entre áreas. Se logró una sinergia positiva entre áreas y aportó valor para mejorar la comunicación, reduciendo los conflictos por ego. También ayudó en el directorio a que haya mayor visión de la compañía en su totalidad y menos lucha de egos.

En su rol como líder, de las herramientas principales que le aportó el Coaching, destaca la capacidad de percepción de los otros para poder interpretar sus acciones y luego cómo abordar los temas y capacidad de escucha sin prejuicios siendo objetivo. Además, le ayudó a lograr ser un líder motivador que empodera a sus colaboradores para que construyan su propio rol. En su equipo logró comunicación abierta y fluida, así como asertividad en los mensajes que quiere dar.

Si bien el tiempo destinado al proceso fue el adecuado, considera se le debe dar continuidad y llevar un proceso *cross company*, no debe ser considerado como un proceso que empezó y terminó, sino retomarlo y refrescar los temas.

Adicionalmente se entrevistó al Coach, donde comenzamos a indagar respecto a su experiencia con el Coaching en su rol como profesional. La misma no encuentra un patrón que se relacione de forma directa entre el tipo de organización, rubro o tamaño para la aplicación del Coaching, sino que cualquier empresa puede utilizar esta herramienta. En su experiencia una organización solicita un proceso de Coaching individual o colectivo cuando tienen algo para resolver o cuando necesitan que los líderes trabajen en determinada dirección. Trabaja con empresas establecidas en el mercado, las cuales llegan a un punto en la curva de aprendizaje que necesitan que sus líderes hagan un cambio en su estilo de liderazgo o cambios en el equipo, es ahí cuando las empresas contactan con la necesidad de Coaching.

Los motivos por los cuales las empresas la contactan son variados, dentro de los más frecuentes, en su experiencia, son los problemas de comunicación, la falta de herramientas de los líderes para motivar a sus colaboradores, necesidad de integración del equipo, problemas de integración de los líderes con el equipo, líderes que ocupan un puesto pero necesitan desarrollar habilidades de liderazgo para avanzar aún más en la jerarquía.

Respecto a la receptividad del Coaching, considera que la misma es muy buena y que no influye a que generación pertenecen los participantes del proceso. En su caso, como profesional, hace hincapié en la sinergia que se genera con el Coachee previo a iniciar el proceso, es decir, que exista un *match* entre Coach y Coachee desde el primer contacto.

Su perfil profesional actual es de Coach ejecutivo, enfocado en desarrollo de gerentes y directivos, como en el caso de análisis enfocado a gerentes y jefes de área. Considera que es un *must* de las empresas enfocar este tipo de procesos en los equipos además de mandos medios y altos.

En Uruguay no considera que existan obstáculos para su aplicación, cada vez son más las empresas que acceden al Coaching porque el mundo cambió, aunque es un camino que aún

queda por recorrer. Las organizaciones deben tomar conciencia de la importancia de considerar la utilización de este tipo de herramientas, hoy en día hay un gran avance y son los propios colaboradores quienes ejercen presión para que así sea, ya que lo que se busca es la motivación, ser considerados. Aún puede quedar un poco de resistencia en organizaciones que no han quedado conformes con los procesos en los que han participado, las cuales están descreídas o aquellas en las que no se ven posible invertir tiempo de trabajo para dedicar a un proceso de Coaching, son organizaciones que no logran ver los beneficios del mismo.

En cuanto al caso de análisis, la Coach forma parte de una consultora la cual fue contactada para realizar el proceso de Coaching por el departamento de capital humano.

Desde su punto de vista el proceso fue exitoso, se generó mayor fluidez en los vínculos, lo cual era el objetivo del proceso. Se abrieron espacios de comunicación entre los líderes y equipos. Los líderes tienen que poder conversar con sus equipos, sus pares y por encima de su jerarquía, en eso se hizo hincapié en el proceso.

El tiempo destinado fue el adecuado de acuerdo a las necesidades planteadas en el proceso existiendo muy buena receptividad por parte de todos los involucrados.

Posteriormente no hubo seguimiento o evaluaciones de resultados, tampoco se entregaron informes ni la organización las solicitó.

#### 5.1.5 Caso 5

|                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Entrevistado:                   | Coachee                            |
| Generación:                     | Millennials                        |
| Género:                         | Femenino                           |
| Cargo:                          | Emprendedora Independiente         |
| Organización en la que trabaja: | Negocio vinculado al área estética |

La Coachee, si bien había escuchado el término “Coaching”, no sabía cuál era su finalidad y no había tenido un acercamiento previo a esta instancia. El proceso fue solicitado por ella misma,

dado que previamente le regalaron un libro sobre Coaching y consideró que podría ayudarle para ordenar sus ideas respecto a su emprendimiento.

El proceso que realizó fue individual en donde en la primer sesión, al poder entender cómo se lleva a cabo un proceso de Coaching y cuál es su fin, le permitió identificar y determinar su objetivo de forma clara. También considera que pudo hablar y plantear todas sus inquietudes.

Como conclusión, el Coachee considera que el proceso fue positivo dado que le permitió ordenarse y enfocarse para poder avanzar con su emprendimiento. Previo al proceso de Coaching, considera que su emprendimiento se encontraba en una primera fase, como un trabajo provisorio, pero luego del proceso le permitió organizarse y plantearse un camino a recorrer en su emprendimiento. También considera que obtuvo el empujón necesario para profesionalizarlo. En su opinión fue una muy buena inversión.

Actualmente, continua en contacto con la Coach y ha tenido sesiones puntuales por otros temas relacionados a su emprendimiento, los cuales generalmente se asocian a ordenar ideas y toma de decisiones.

Luego, se contactó al Coach con quien en el primer acercamiento consultamos sobre su experiencia, la cual radica principalmente en procesos de Coaching a emprendedores. Por lo tanto, en relación a la aplicación del Coaching en las organizaciones, entiende que de la experiencia que ha tenido y del intercambio con colegas, se da más frecuente en organizaciones multinacionales, de mayor tamaño, con el fin de reforzar el liderazgo a nivel de los ejecutivos.

En base a su experiencia, ha observado que las organizaciones realizan encuestas de clima de las cuales sus resultados surgen como disparadores como, por ejemplo, para trabajar el fortalecimiento del liderazgo y el trabajo en equipo. También considera que se lleva a cabo como parte del plan de desarrollo de los ejecutivos de las organizaciones.

En lo que respecta a las diferentes generaciones, si bien considera que las personas mayores de 45-50 años sean más cautos al momento de aceptar el proceso, entiende que la efectividad del mismo no está influida por la generación a la cual pertenece el Coachee. Considera que lo que influye es que se realice una explicación completa del para qué se realiza el proceso y cómo se va a llevar a cabo y que haya una base de confianza hacia la profesionalidad del Coach.

En lo relativo al enfoque del proceso por parte de las organizaciones, nos comenta que principalmente se dirige a los grandes líderes y cargos directivos.

Como obstáculos en Uruguay, lo primero que observa es que las empresas pueden enfrentarse a Coaches que no tengan la formación adecuada, no teniendo una buena experiencia del proceso llevado a cabo. Otro obstáculo que observa es la creencia y valoración que realizan las organizaciones, para darle el espacio al Coaching, deben poner a la persona en primer lugar.

En el caso concreto, la persona se contactó a través de recomendación y en la primera sesión el Coach realiza un primer acercamiento en donde cuenta como sería el proceso y qué se puede obtener del mismo.

Desde su punto de vista, se contribuyó al objetivo planteado de forma satisfactoria, donde en el transcurso de las sesiones se fue monitoreando el mismo a la vez que se cumplía con las etapas establecidas en el apartado 3.2.2.3 del marco conceptual. La duración del proceso fue la adecuada y la fueron delineando juntas y el Coachee se mantuvo receptivo a lo largo del mismo, lo cual considera que es fundamental.

Por último, no se realizó un seguimiento formal a posteriori dado que considera que el dueño del proceso es el Coachee, por lo que es él quien decide qué acciones toma.

## 5.2 Encuesta

La encuesta fue dirigida a una población laboralmente activa en Uruguay que trabajara en organizaciones donde fuera factible la implementación y uso de programas relacionados al

Coaching. Se obtuvo como resultado un total de 202 respuestas, en el anexo uno se encuentra la información estructurada de los datos obtenidos.

#### 5.2.1 Características de la población

Con el propósito de caracterizar a la población objetivo se decide efectuar una serie de preguntas relacionadas a sus características demográficas y sus perfiles laborales.

En relación a las generaciones a las que pertenecen los encuestados, se obtienen los siguientes resultados:

- Millennial: 84,7%
- Generación X: 10,9%
- Centenials: 2,9%
- Baby Boomers: 1,5%

Con respecto al género, la población se divide de la siguiente manera:

- Femenino: 56,4%
- Masculino: 43,6%

Asimismo, se encuentra que los encuestados ocupan principalmente los siguientes cargos:

- Analistas, operativos o administrativos: 24,3%
- Supervisores o jefes: 21,8%
- Senior o controller: 20,3%
- Gerentes: 16,3%
- Trabajadores independientes: 10,4%
- Otros: 6,9%

Otro aspecto a considerar es que un 48% de la población relevada no tiene personal a cargo y un 48,5% si lo tiene.

### 5.2.2 Grado de conocimiento del Coaching

Posteriormente a las preguntas mencionadas en el apartado anterior, la encuesta se enfoca en obtener datos acerca del grado de conocimiento del Coaching que tengan la población.

En base a las respuestas obtenidas, un 94,1% había oído hablar del Coaching, de los cuales un total de 93,7% de dichas personas logra definir adecuadamente qué es el Coaching.

### 5.2.3 Aplicación y nivel de satisfacción del Coaching

A continuación, la encuesta se enfoca en investigar si los encuestados han tenido experiencias relacionadas al Coaching y/o el interés que pudieran tener con respecto al mismo. Según las respuestas obtenidas, un 58,4% no tuvo ningún acercamiento al Coaching tanto en el ámbito laboral como personal, en contraposición a un 40,6% que si lo ha tenido. Sin embargo, solo un 6,4% de quienes nunca tuvieron acercamiento, no les interesaría que la organización para la que trabajan implementase dicho proceso. El restante 93,6% estaría abierto a la implementación del mismo.

Respecto a la posible contribución que pudiera tener el Coaching en la formación y/o desempeño laboral, se destaca en el top tres de respuestas, que el 52,4% opina que potenciaría su desempeño o el de su equipo de trabajo, el 47,6% le beneficiaría en la mejora de las relaciones con otros colaboradores de la organización y el 43,9% le permitiría desarrollar habilidades de liderazgo.

Quienes manifestaron haber tenido acercamiento al Coaching, el 39% lo realizó de forma grupal, un 36,6% fue de forma individual y el restante 24,4% tuvo ambas instancias.

En base al grado de satisfacción de las experiencias que tuvieron dichos encuestados, se observa que solamente el 7,3% evalúa la misma como regular y el 9,8% opina que la experiencia no le agregó valor. El restante 82,9% considera que la experiencia fue entre buena, muy buena y excelente.

En línea con lo anteriormente dicho, el 85,4% considera que el proceso ayudó con el objetivo deseado. Esto se debe principalmente a que lo trabajado lo pueden implementar en su cotidianeidad laboral. Adicionalmente, la comunicación adecuada con el Coach y el tiempo dedicado al proceso suelen potenciar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

El restante 14,6% que no logró un proceso satisfactorio muestra como principales razones: la falta de interés con el proceso (25%), la imposibilidad de poner en práctica lo trabajado (25%), la no dedicación de tiempo suficiente por parte de la organización para finalizar el proceso (16,7%) y la falta de comunicación adecuada con el Coach (16,7%), entre otras.

#### 5.2.4 Impacto de la aplicación del Coaching en el liderazgo

Del total de respuestas obtenidas, el 64,9% piensa que un proceso de Coaching puede aportar beneficios a la formación como líder mientras que un 24,3% no lo visualiza de forma clara.

De quienes consideran que el Coaching puede aportar beneficios a su formación como líder, entre los principales motivos se destacan, el potenciar capacidades del equipo y lograr un alto rendimiento, lograr compromiso y colaboración dentro de la organización y para la resolución de conflictos o disfuncionalidades entre colaboradores.

## 6. Conclusiones

El presente trabajo busca obtener elementos que permitan analizar el grado de conocimiento y aplicación del Coaching en la gestión de personal en el Uruguay.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se propone analizar determinados objetivos específicos que contribuyan al objetivo general anteriormente establecido. A continuación, se exponen cada uno de los objetivos específicos, seguidos por las conclusiones a las que se arribó para cada uno de ellos.

Como primer punto, se propuso identificar el grado de conocimiento y aplicación del Coaching en función de las distintas generaciones. Una vez finalizado el trabajo de campo, las respuestas obtenidas en la encuesta arrojaron como resultado que del total de respuestas de colaboradores pertenecientes a la generación Baby Boomers, el 100% había oído hablar del Coaching, un 100% logró definirlo correctamente y un 67% había tenido instancias de Coaching. Para los colaboradores pertenecientes a la Generación X, el 86% había oído hablar del Coaching, un 73% logró definirlo correctamente y un 32% había tenido algún acercamiento a este proceso. En cuanto a los Millennials, el 96% había oído hablar de Coaching, un 91% logró definirlo correctamente y un 40% había tenido algún acercamiento a este proceso. Por último, los Centennials el 67% había oído hablar del Coaching, un 50% logró definirlo correctamente y ninguno había tenido instancias de Coaching.

En base a estos datos obtenidos, se puede concluir que las generaciones de Baby Boomers y Millennials son las que tienen mayor conocimiento de esta herramienta y a su vez son los que han tenido mayor influencia en la utilización de la misma.

Como segundo objetivo específico, se analiza el nivel de satisfacción que ha tenido la utilización del Coaching en el Uruguay. En lo que refiere a los hallazgos obtenidos en este punto, el 83% de quienes tuvieron acercamiento a la herramienta manifiestan haber tenido una experiencia buena, muy buena o excelente, mientras que un 17% no quedó conforme con el

resultado del proceso o considera que el mismo no le aportó valor alguno. Por otro lado, las entrevistas realizadas a Coachees muestran que el 100% de los resultados fueron muy satisfactorios y en todos los casos se logró alcanzar el objetivo deseado. Manifiestan que las experiencias contribuyeron en su desarrollo como colaboradores y líderes. En base a las respuestas obtenidas por los Coaches que acompañaron estos procesos, se observa que los mismos coinciden con la percepción de los Coachees en donde se logró el objetivo deseado y el compromiso con el proceso.

Por último, el tercer objetivo específico se basa en identificar las principales aplicaciones por parte de las organizaciones y en particular su contribución en el desarrollo del liderazgo. Respecto a este punto, en las respuestas obtenidas en la encuesta realizada se identifica que el 83% de aquellos que tienen personal a cargo y formaron parte de procesos de Coaching consideran que el mismo puede contribuir a su formación como líder en la organización en la que trabaja.

De aquellos Coachees entrevistados el 60% tenía personal a cargo y todos ellos destacan el aporte que tiene el Coaching en su rol como líder potenciando el rendimiento, el funcionamiento, impulsando la colaboración, compromiso y desarrollo personal de los colaboradores del equipo en los que forman parte.

En relación a las principales aplicaciones, se concluye que los motivos planteados fueron diversos. Los Coachees manifiestan que en los procesos en los que han participado, principalmente se enfocaron en una mejora en la comunicación dentro de la organización y comunicación dentro de los equipos de trabajo, así como potenciar habilidades de planificación y desarrollo.

Los Coaches entrevistados, también concluyen que las principales aplicaciones en las organizaciones se vinculan con el desarrollo de habilidades para el liderazgo y de desarrollo

personal, acompañar cambios de procesos organizacionales, solucionar conflictos entre colaboradores, fomentar la comunicación asertiva y acompañar el desarrollo de colaboradores en nuevos roles.

Tomando en cuenta los aspectos mencionados, sin perjuicio del posible sesgo que pueden contener los resultados de acuerdo con lo expuesto en la sección 4.2 Población Objetivo, se concluye que, hay un fuerte avance en el conocimiento y en la aplicación del Coaching en las organizaciones en el Uruguay, el cual ha tomado mayor relevancia en los últimos años derivado de cambios en la gestión y, de esta forma, una mayor contribución en el liderazgo.

## 7. Bibliografía y materiales consultados

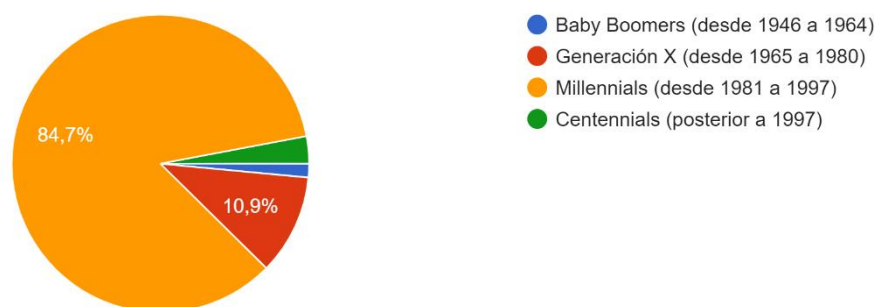
- Barretto. (2011). Herramientas Gerenciales Modernas, Coaching. Revista digital Kaizen.
- Bonifaz. (2012). Desarrollo Humano, desarrollo de Habilidades directivas. Red tercer milenio.
- Caicedo, Herrera y Quenguan. (2013). El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.
- Chornet. (2015). Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional.
- Cruz, Salanova & Martínez. (2013). Liderazgo transformacional como Herramienta de la productividad de los empleados.
- Escuela de Negocios de Barcelona. (2018). *Coaching ejecutivo*.
- Hawkins, P. (2012). Coaching y Liderazgo de Equipos
- Muradep, L. (2009). Coaching para la transformación personal.
- Olivera. (2011). Hablemos de Coaching, *Incae Business review*.
- Ortega, M. (2018). <https://www.ambito.com/edicion-impresa/las-cuatro-generaciones-las-empresas-n4030610>. Obtenido de Ambito.
- Ortiz. (2010). Psicología y Coaching:Marco general las diferentes escuelas.
- PWC, & ICF. (2021). *El Coaching en el Uruguay*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración.
- Rosero & Valcárcel. (2012). Liderazgo transformacional y gerencia Humanista.
- Sanz, C. (2022).
- Sanz, C. (2022). Obtenido de <https://chussanz.com/>.
- Scott. (2007). El Coaching Gerencial: Una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones.
- Terrazas. (2015). Liderazgo tridimensional,Red de revistas científicas de América Latina.
- Terrazas. (2015). Liderazgo tridimensional,Red de revistas científicas de América Latina
- Valdez. (2014). El coaching como Estrategia de Innovacion empresarial
- Viloria. (2016). Liderazgo informal en las organizacones, Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. Revista Clio.
- Whitmore, J. (2009). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas.
- Wolk, L. (2007). El arte de soplar las brasas.

## 8. Anexos

### 8.1 Resultados encuesta

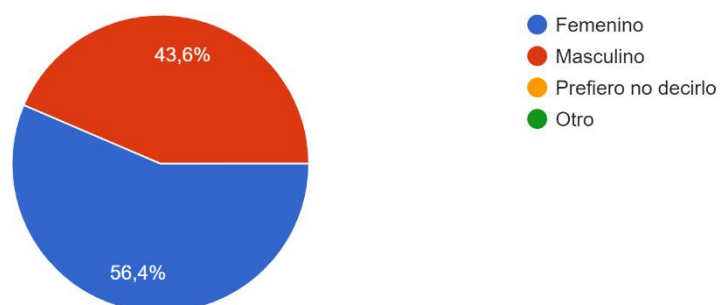
Seleccione la generación a la cual pertenece según su año de nacimiento

202 respuestas



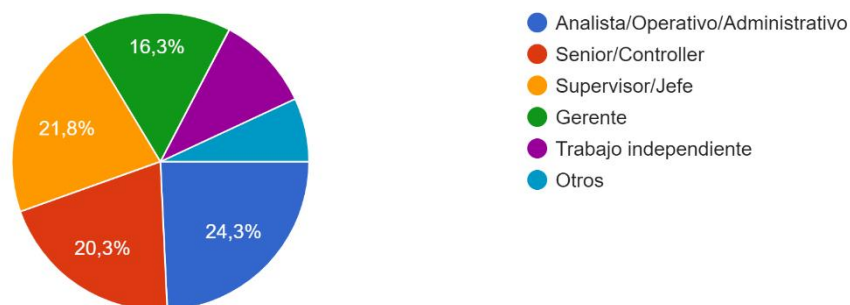
Género

202 respuestas



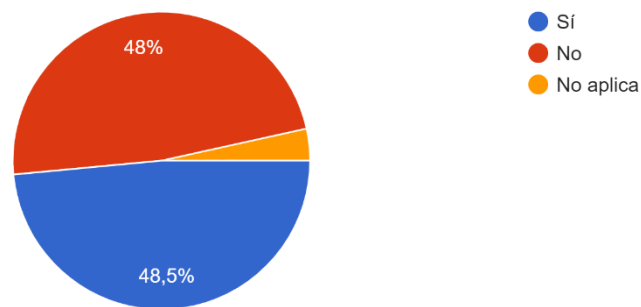
¿Cual es tu escala de jerarquía en la organización en la que trabajas?

202 respuestas



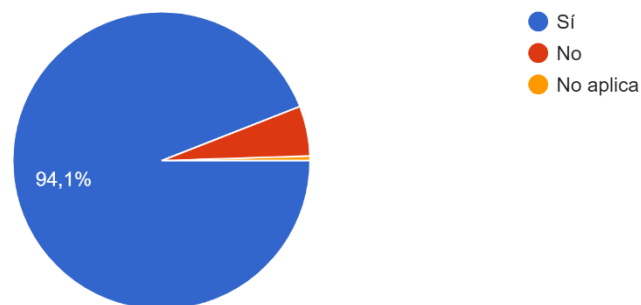
### ¿Tienes personal a cargo?

202 respuestas



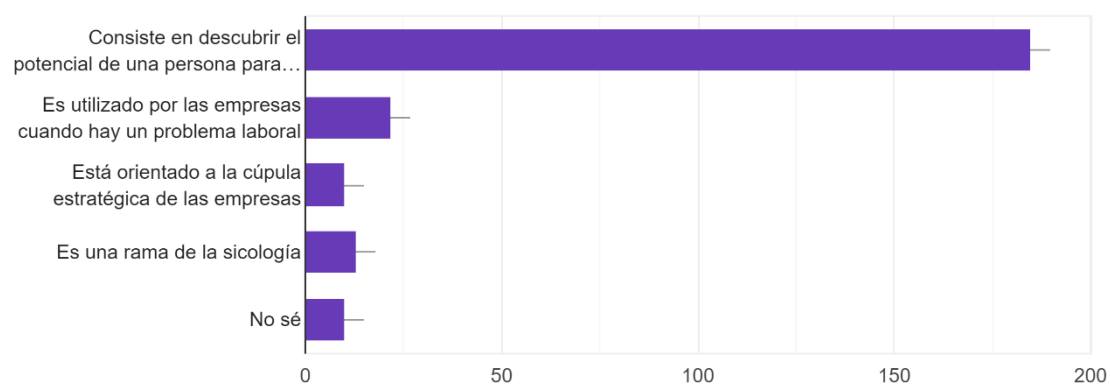
### ¿Has oído hablar de Coaching?

202 respuestas

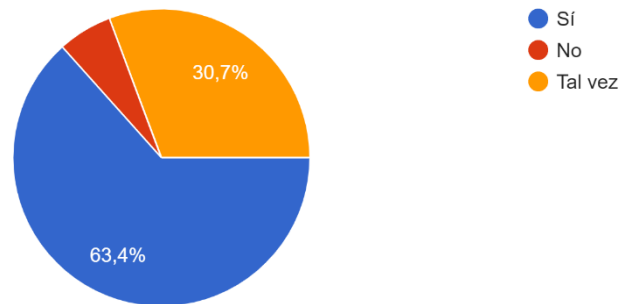


### Seleccione la/las definición/es de Coaching que más le hacen sentido

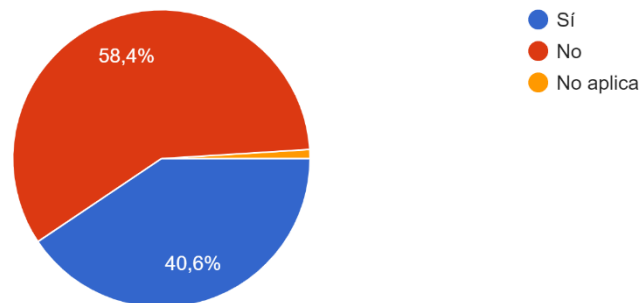
202 respuestas



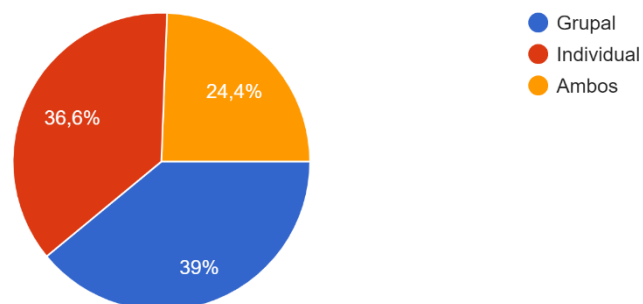
¿Te gustaría que la empresa en la que trabajas implementara un proceso de Coaching?  
202 respuestas



¿Has tenido algún acercamiento al Coaching tanto en el ámbito laboral como personal?  
202 respuestas

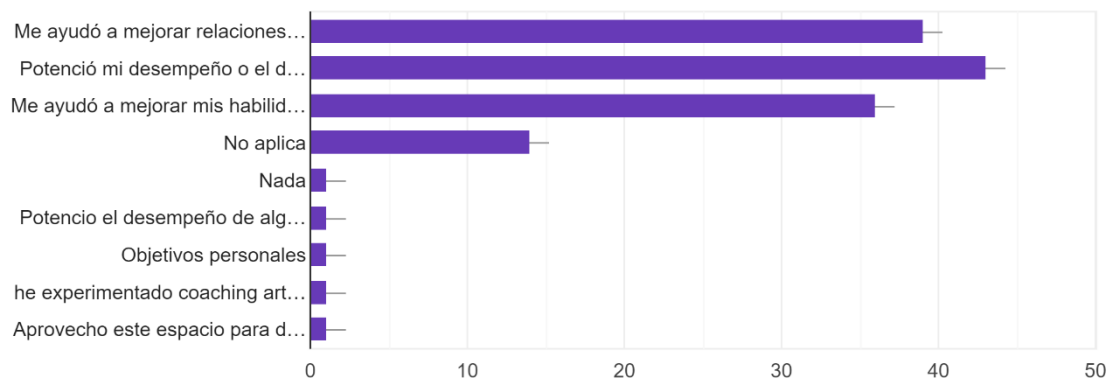


¿El acercamiento fue en forma grupal o individual?  
82 respuestas



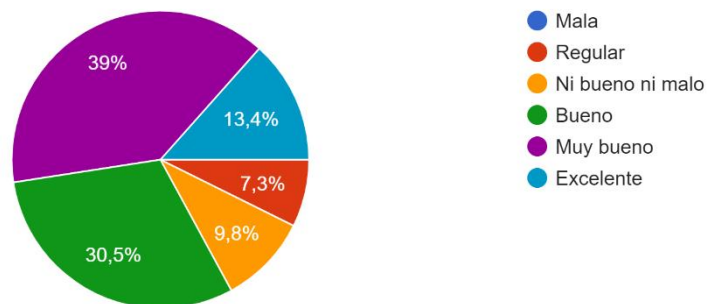
¿Si formaste parte de algún proceso relacionado al Coaching, en qué piensas que te contribuyó dicho proceso?

82 respuestas



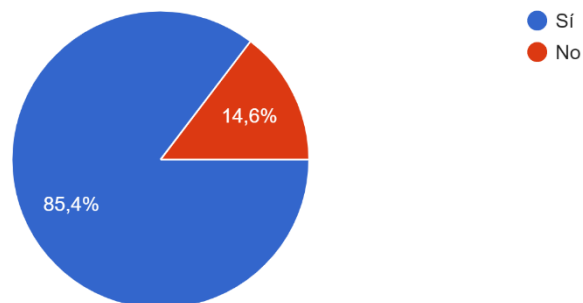
¿Cómo calificarías la experiencia?

82 respuestas



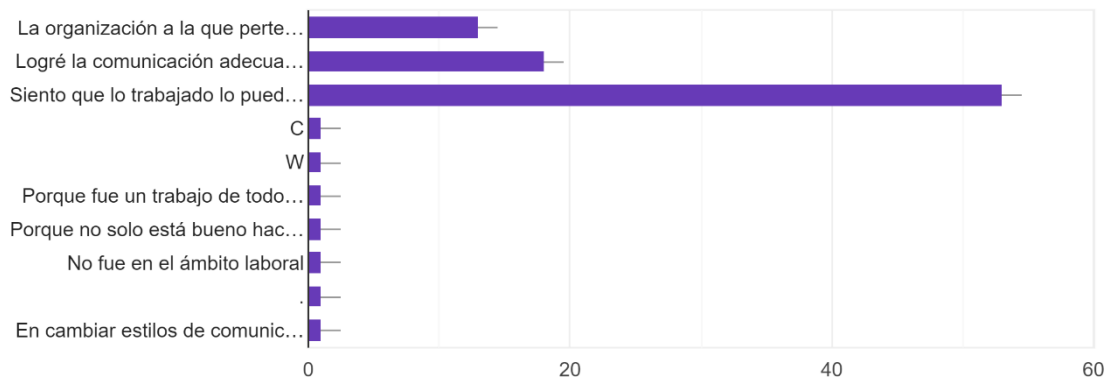
¿Este proceso ayudó con el objetivo que querías lograr con el Coaching?

82 respuestas



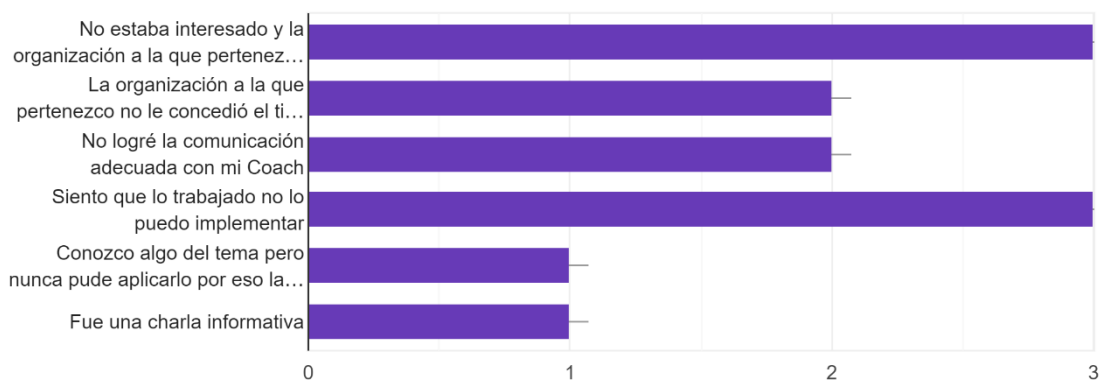
### ¿Por qué piensas que el proceso fue satisfactorio?

70 respuestas



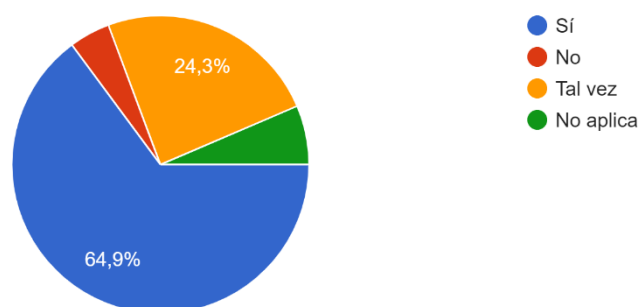
### ¿Por qué piensas que el proceso NO fue satisfactorio?

12 respuestas



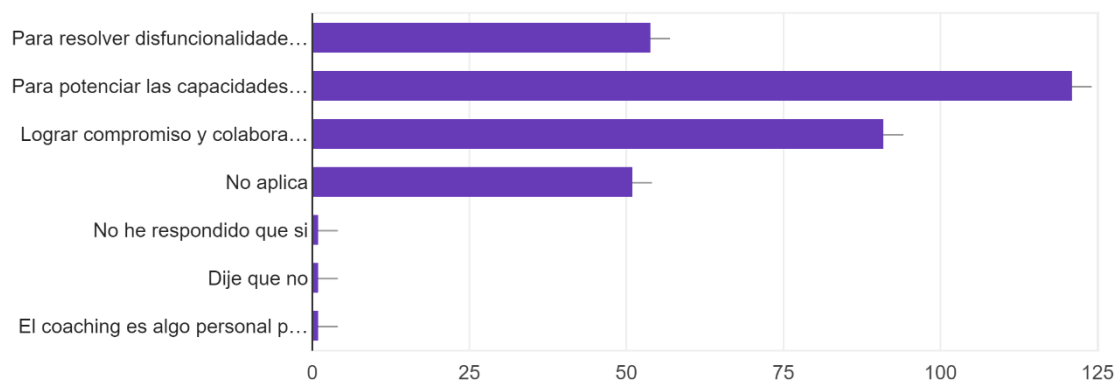
### ¿Piensas que un proceso de Coaching puede contribuir a tu formación como líder en la organización en la que trabajas?

202 respuestas



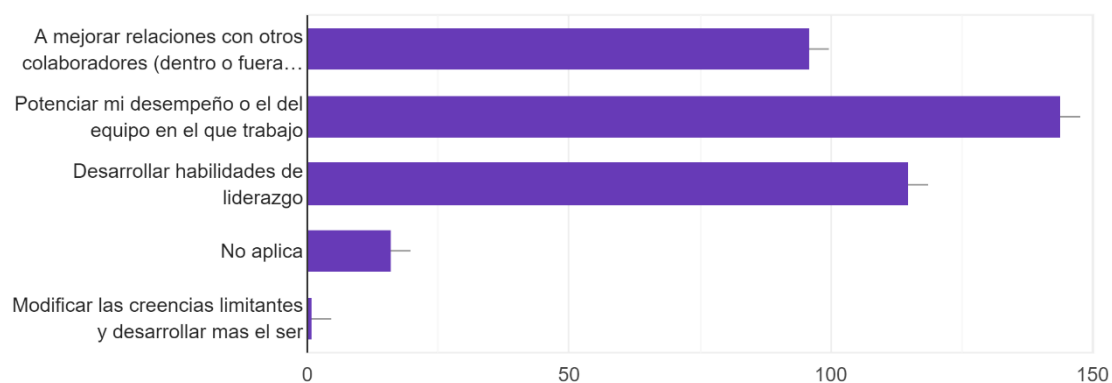
### En caso de que tu respuesta anterior haya sido "Si", por qué?

202 respuestas



### ¿En qué consideras que puede contribuir el Coaching en tu formación y/o desempeño laboral?

202 respuestas



## 8.2 Preguntas realizadas en las entrevistas

### 8.2.1 Coach

- ¿Qué industrias/rubros suelen aplicar más el Coaching? ¿Tiene relación con el tamaño de la empresa que lo contrata?
- ¿En qué etapa de crecimiento de la empresa suelen aplicar más el Coaching?
- ¿Por cuáles motivos piensa que las empresas lo contactan? ¿Cuáles son las situaciones específicas, más frecuentes por las que las empresas lo solicitan?
- ¿En cuales generaciones de los colaboradores piensa que es más efectivo el proceso de Coaching? ¿Por qué motivo?
- ¿En quiénes enfocan el proceso de Coaching las empresas?
- ¿Con cuáles obstáculos se ve enfrentado el coach ante la implementación del mismo en el Uruguay?
- ¿Cómo fue contactado para este proceso en particular y por quién de la empresa?
- ¿Cómo piensa que contribuyó al objetivo deseado?
- El tiempo que la empresa le destinó, ¿le pareció suficiente?
- Entendemos que hay algunas etapas comunes a todos los procesos de Coaching, por ejemplo, establecer una meta, examinar la realidad para explorar la situación presente, contemplar opciones, estrategias y cursos de acción y determinar qué se va a hacer, cuando y quién lo hará. ¿Entiende que las mismas fueron cubiertas en el proceso?
- ¿El Coachee fue receptivo al proceso y se involucró en el mismo?
- En el caso de que el enfoque fuera sobre la gestión de colaboradores; ¿cómo piensa que el Coaching puede contribuir al liderazgo?
- ¿Se realizó algún tipo de seguimiento posterior y/o evaluación de resultados?

### 8.2.2 Coachee

- ¿A qué generación pertenece?
- ¿Qué rango ocupa en la empresa?
- ¿El proceso fue individual o grupal?
- ¿Fue la primera vez o ha tenido otras?
- ¿Había oído hablar antes del Coaching o era la primera vez que se enfrentaba a este tipo de proceso?
- ¿El proceso fue solicitado por la empresa o por sí mismo?
- ¿Piensa que el tiempo dedicado fue el adecuado?
- ¿Pudo definir adecuadamente el/los objetivos que quería lograr con este proceso?
- ¿Cómo piensa que el proceso contribuyó al objetivo deseado?
- ¿El proceso y el coach a cargo le generaron la suficiente confianza para que se obtuviera una comunicación abierta y sincera donde usted pudiera tratar todos los temas que deseaba?
- ¿Considera que el Coaching aportó en su proceso de aprendizaje y su capacidad de expansión? ¿Lo impulsa a salir de su zona de confort? ¿Por qué? ¿Qué cambios considera que obtuvo con este proceso?
- ¿Qué herramientas te dejó el Coaching en tu rol como líder (si aplica) o qué herramientas te dejó en caso de que no sea líder?
- ¿Piensas que el impacto fue positivo o negativo? ¿Por cuales razones?
- Si tiene equipo a cargo: ¿Considera que el proceso de coaching le ayudó a mejorar el rendimiento, el funcionamiento, impulsar la colaboración, compromiso y desarrollo personal de los colaboradores del equipo?
- ¿Se realizó algún tipo de seguimiento posterior y/o evaluación de resultados?