

LA INFLUENCIA DEL *COACHING* EN EL COMPORTAMIENTO COMUNICACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO EN DOS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL PARAGUAY

THE INFLUENCE OF COACHING ON COMMUNICATIONAL BEHAVIOR: A CASE STUDY IN TWO INDUSTRIAL COMPANIES OF PARAGUAY.

NANCY BEATRIZ GODOY-ARAÑA^{1,2}; JAVIER ALCIDES GALEANO SÁNCHEZ¹

¹Departamento de Tecnología de Producción, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, Universidad Nacional de Asunción, San Lorenzo.

²E-mail: nan.bea.godoy@gmail.com

Resumen: En el contexto organizacional, así como en las relaciones personales, la mala comunicación puede ser considerada como una de las fuentes más frecuentes de conflictos. Este trabajo tiene como objetivo caracterizar de qué forma el *coaching* influye en la comunicación intragrupal, interdepartamental y entre niveles en el proceso de desarrollo de personas en dos empresas industriales. La metodología adoptada para la realización de este estudio fue la cualitativa con un alcance descriptivo. El diseño de la investigación se basó en el estudio de casos, tomando dos empresas industriales: Caso 1, Botica Magistral S.A., farmacia de preparaciones magistrales y Caso 2, Sueñolar S.A., empresa comercial e industrial del rubro colchonero; ambas con procesos de *coaching* en ejecución. El nivel de análisis fue organizacional, multinivel y multidepartamental. Para la recolección de datos se utilizaron fuentes primarias y secundarias, como entrevistas semiestructuradas, observación no participativa y documentos. Los resultados demuestran que en las empresas en estudio el *coaching* mejora la comunicación y la apertura, potencia habilidades, y favorece el poder de escucha y la flexibilidad. Se percibe a la comunicación como una herramienta capaz de mejorar las relaciones en las dependencias y favorecer el desarrollo de personas creando un contexto adecuado.

Palabras Clave: Comunicación, Desarrollo de Personas, Coaching.

Abstract: In the organizational context, as in personal relationships, poor communication can be considered one of the most frequent sources of conflict. The aim of this work is to characterize the ways in which coaching influences communication inside groups, among departments, and between levels in the process of development of people in two industrial companies. The methodology adopted to carry out this study was a qualitative one with a descriptive scope. The design of the investigation was based on case studies taken from two industrial companies: Case 1, Botica Magistral S.A., a compounding pharmacy and Case 2, Sueñolar S.A., a commercial and industrial mattress company; both with coaching programs in action. The level of analysis was organizational, multilevel and multi-departmental. For the collection of data, primary and secondary sources such as semi-structured interviews, non-participatory observation and documents were used. The results show that in the studied companies coaching improves communication and openness, enhances skills, and favors listening abilities, flexibility. It is perceived that communication can improve relationships in the departments and favor the development of people by creating an adequate context.

Key Words: Communication, Development of people, Coaching

INTRODUCCIÓN

La subsistencia de las empresas en la era de la globalización tiene como uno de sus motores la comunicación con el cliente que permita la interpretación de sus necesidades y la flexibilidad para responder a ellas. Pero ¿cómo sería posible esto si esa relación no se diera primero o simultáneamente hacia el interior de las organizaciones, entre personas que saben trabajar juntas?

Si este contexto de comunicación se da, se crea internamente un trasfondo compartido donde los miembros de la organización generan condiciones de sinergia que ahorran tiempo y recursos y aumentan la productividad de la empresa. Este trasfondo es producido por un permanente flujo de comunicaciones donde los objetivos personales y profesionales de la gente se entremezclan con los objetivos de la empresa. Los gerentes son más dependientes de

las competencias comunicativas, y estas comunicaciones son esenciales para trascender las formas mecánicas de coordinación de acciones entre individuos y para producir lazos de estrecha cooperación y colaboración (Echeverría 2005).

En Marchiori (2009), se refiere que las organizaciones son constituidas comunicativamente. La comunicación es vista como un instrumento, una herramienta cuya función es contribuir para el alcance de los objetivos organizacionales.

Según la autora, toda organización tiene un conjunto de comportamientos, saberes y habilidades característicos de un grupo humano; de esta forma los comportamientos pertenecientes a una determinada organización son adquiridos por medio de un proceso de aprendizaje y transmitidos al conjunto de sus miembros. Esto necesariamente envuelve comunicación.

Por esto, continúa mencionando, la comunicación debe ser básica entre los grupos para que se establezcan y maximicen la coordinación y cooperación. La comunicación sólo es efectiva a partir del momento en que el público interno entienda, desee, acepte, participe y desempeñe un comportamiento que genere el cambio propuesto por la organización. La comunicación, por tanto, exige credibilidad y compromiso, teniendo el poder de crear valores, impulsando la organización para el frente.

En el contexto comunicacional de las organizaciones, el coaching es una actividad en la que los gerentes trabajan con sus subordinados para fomentar el desarrollo de habilidades, impartir conocimientos e involucrar valores y comportamientos que les ayudarán a alcanzar objetivos empresariales y los prepararán para tareas más exigentes. Es una forma de desarrollar recursos humanos. Se trata de guiar a otras personas en su afán personal por crecer a través del aprendizaje (Luecke 2005).

Por otro lado, Rosinski (2008) menciona que el coaching es el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes y significativos.

Considerando al coaching una forma avanzada de comunicación, en la cual la gente es auténtica y está totalmente presente (Richardson 2001),

la presente investigación pretende abordar al coaching como herramienta que puede ser utilizada en las organizaciones y evaluar la influencia que su presencia pudiera tener en el comportamiento comunicacional.

En este contexto, el objetivo general del trabajo es caracterizar de qué forma el coaching influye en la comunicación intragrupal, interdepartamental y entre niveles en el proceso de desarrollo de personas en dos empresas industriales. Los objetivos específicos son caracterizar las empresas estudiadas, describir el proceso de desarrollo de personas en las empresas en estudio, describir el coaching aplicado al procesos de desarrollo de personas en las empresas estudiadas, caracterizar la influencia del coaching sobre la comunicación en el proceso de desarrollo de personas en cada empresa.

METODOLOGIA

La metodología utilizada en este trabajo es la cualitativa, sobre la misma Taylor y Bogdan (2000) mencionan que es la investigación que produce datos descriptivos: *“Las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable”*.

El alcance de la investigación depende de la estrategia a ser aplicada; así, para el presente estudio es descriptivo ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir que miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se **selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas**, para así describir lo que se investiga (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio 2006).

El diseño de la investigación realizada se basa en el estudio de casos, definiendo éste como una investigación empírica que indaga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y el contexto no están claramente definidos (Yin

2005).

Diseño de la investigación

La presente investigación se realizó en dos empresas del rubro industrial. Por un lado se estudió a Botica Magistral S. A. (Caso 1), farmacia de preparaciones magistrales cuya casa matriz y una filial están ubicadas en la ciudad de Asunción y otra filial en la ciudad de San Lorenzo, en el departamento Central. Además cuentan con dos filiales más, una en el departamento del Alto Paraná y otra en el departamento de Itapúa.

Por otro lado se estudió a Sueñolar S. A. (Caso 2), empresa comercial e industrial del rubro colchonoero, que cuenta con sus tres plantas industriales ubicadas en la ciudad de Ypacarai del departamento Central, y está presente con 35 locales de venta en las principales ciudades del país.

El nivel de análisis es organizacional en un contexto de empresa, multinivel abarcando di-

rección y gerencia, y, multidepartamental incluyendo las funciones comerciales y de producción.

A los efectos de este estudio para la **triangulación de datos**, fundamento lógico para utilizar fuentes múltiples de evidencias (Yin 2005), fueron utilizados documentos, entrevistas semiestructuradas y observación no participativa.

En ambas empresas estudiadas se tuvo acceso a documentaciones entre las cuales estaban el plan estratégico, estructura organizativa, manuales de calidad y de organización y procesos, minutas de reuniones y otros documentos internos que se identificaron como relevantes durante la investigación.

Por otro lado para las entrevistas, una de las más importantes fuentes de información para un estudio de caso (Yin 2005), fueron seleccionadas personas que componen el nivel gerencial y de dirección de las funciones de producción y comercialización. El cuadro de abajo indica la relación de los entrevistados (Tabla 1).

Tabla 1. Relación de los entrevistados.

		Cargo	Perfil
Caso1	Entrevistado 1	Director General	Empresario Fundador, 36 años de edad.
	Entrevistado 2	Gerente de Atención al Cliente y RRHH	Psicóloga Laboral, 32 años de edad, con una antigüedad en la empresa de 9 años.
	Entrevistado 3	Gerente de Marketing	Formación técnica en Marketing y en Contabilidad, 43 años de edad y con una experiencia de 15 años en la empresa.
	Entrevistado 4	Gerente de Producción	Química Farmacéutica, 35 años de edad y una antigüedad de 11 años en la empresa.
Caso2	Entrevistado 1	Gerente de Ventas	Licenciado en Administración de Empresas, Máster en Administración de Empresas MBA, 31 años de edad y 1 año de antigüedad en la empresa.
	Entrevistado 2	Gerente de Marketing	Licenciado en Comercio Internacional, Máster en Administración de Empresas MBA, 34 años, antigüedad de 1 año en la empresa
	Entrevistado 3	Director Comercial	Licenciado en Administración de empresas, con formación en Marketing, 43 años de edad y una antigüedad de 8,5 años en la empresa
	Entrevistado 4	Director Industrial	Licenciado en Administración de Empresas, 35 años de edad, y una antigüedad de 15 años en la empresa.
	Entrevistado 5	Gerente de Producción	Ingeniero Mecánico, 48 años de edad, 1 año y 2 meses de antigüedad.

Tabla 2. Matriz de cargos. Fuente: BOTICA MAGISTRAL S.A.

MATRIZ DE CARGOS DE BOTICA MAGISTRAL – ORGANIGRAMA		
FILIAL	CARGOS	REPORTA A
BOTICA MAGISTRAL	DIRECTOR GENERAL	SOCIEDAD
	GTE. FINANCIERO	DIRECTOR GENERAL
	GTE. COMPRAS Y SERVICIOS GENERALES	DIRECTOR GENERAL
	GTE. FARMACEUTICO Y REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	DIRECTOR GENERAL
	GTE. RR.HH. y ATENCION AL CLIENTE	DIRECTOR GENERAL
	GTE. MARKETING	DIRECTOR GENERAL
	ASISTENTE DE DIRECCION	DIRECTOR GENERAL
	AUX. RR.HH.	GTE. RR.HH. y ATENCION AL CLIENTE
	AUX. ADMINISTRATIVO	GTE. FINANCIERO
	VISITADORES MEDICOS	GTE. MARKETING
	ENC. STOCK	GTE. COMPRAS Y SERVICIOS GENERALES
	ENCARGADA MAESTRANZA	GTE. COMPRAS Y SERVICIOS GENERALES
	AGENTE DE ATENCION AL CLIENTE	ENC. ATENCION AL CLIENTE
	CAJEROS	ENC. ATENCION AL CLIENTE
	AUXILIAR DE LABORATORIO	ENC. FARMACEUTICO
	AUX. DE STOCK	ENC. STOCK
	MAESTRANZA	ENC. MAESTRANZA
REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	DIRECTORIO	
MATRIZ	ENC. ATENCION AL CLIENTE	GTE. RR.HH. y ATENCION AL CLIENTE
	AUX. DE CONTROL DE CALIDAD	ENC. FARMACEUTICO
	ENCARGADO SOLIDOS	ENC. FARMACEUTICO
	ENCARGADO SEMISOLIDOS	ENC. FARMACEUTICO
	ENC. FARMACEUTICO	GTE. FARMACEUTICO
VILLA MORRA	ENC. ATENCION AL CLIENTE	GTE. RR.HH. y ATENCION AL CLIENTE
	ENCARGADO SOLIDOS	ENC. FARMACEUTICO
	ENCARGADO SEMISOLIDOS	ENC. FARMACEUTICO
	ENC. SAC	GTE. RR.HH. y ATENCION AL CLIENTE
	ENC. FARMACEUTICO	GTE. FARMACEUTICO
SAN LORENZO	ENC. ATENCION AL CLIENTE	GTE. RR.HH. y ATENCION AL CLIENTE
	ENCARGADO SOLIDOS	ENC. FARMACEUTICO
	ENCARGADO SEMISOLIDOS	ENC. FARMACEUTICO
	ENC. FARMACEUTICO	GTE. FARMACEUTICO
CDE	GTE. CDE	DIRECTOR GENERAL
	ENC. FARMACEUTICO	ENC. GRAL. ATENCION AL CLIENTE
ENCARNACION	GTE. ENCARNACION	DIRECTOR GENERAL

Las evidencias de observación son, en general, útiles para proveer informaciones adicionales sobre el tema que está siendo estudiado (Yin 2005). A los efectos de este estudio, se realizaron observaciones no participantes durante las visitas realizadas a los entrevistados. Posteriormente se evaluó la necesidad de volver al sitio para realizar una observación adicional relevante para el estudio.

La recolección de datos se realizó en las instalaciones de las empresas estudiadas, en el periodo que abarcó el mes de mayo del 2011.

En el Caso 1 se visitaron dos plantas industriales situadas en la ciudad de Ypacarai y la oficina comercial, ubicada en la Ciudad de Asunción.

Con relación al Caso 2, se visitó la casa matriz, sede de las gestiones de marketing y atención al cliente; y la filial de Villa Morra, asiento de la dirección general y las gestiones de producción, ambos sitios ubicados en la ciudad de Asunción.

Los datos obtenidos por las entrevistas (Anexo 1), las documentaciones y la observación no participativa fueron analizados realizando el cruce entre los datos empíricos y el referencial teórico.

A fin de **interpretar los datos** obtenidos en las entrevistas **se utilizó como técnica el análisis de contenido**, que es según Krippendorff (1990) una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto.

RESULTADOS

Esta parte del estudio está compuesto del análisis de los datos recolectados a partir del referencial teórico, utilizando como técnica al análisis de contenido. Los análisis seguirán la estructura definida por los objetivos específicos propuestos por la investigación.

Para lo cual, se partirá del primer objetivo específico que se refiere a caracterizar las empresas estudiadas, seguido por, describir el proceso de Desarrollo de Personas en las empresas en estudio. El tercer objetivo, describir el coaching aplicado al proceso de Desarrollo de Personas en las empresas estudiadas, y finalmente, caracterizar la influencia del coaching sobre la comunicación en el proceso

de Desarrollo de Personas en cada empresa.

Cabe mencionar que en la presentación, de modo a seguir un orden, al referirse al Caso 1 se estará reseñando a la empresa BOTICA MAGISTRAL S.A. y como Caso 2 a la empresa SUEÑOLAR S.A.

Al **caracterizar la empresa Caso 1**, farmacia de preparaciones magistrales, se puede resaltar que jerárquicamente está compuesta por la Dirección General, la Gerencia Farmacéutica o de Producción, Gerencia de Marketing, Gerencia de RR.HH. y Atención al Cliente, Gerencia de Compras y Servicios Generales, Gerencia Financiera. En el cuadro se puede apreciar la matriz de cargos (Tabla 2).

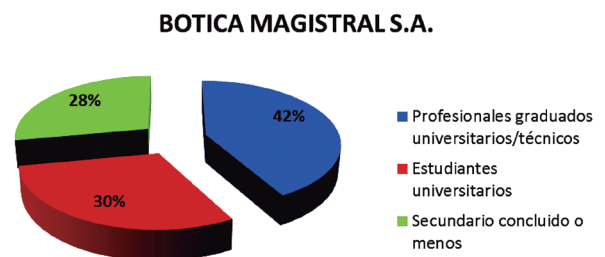
La misma dispone de un *staff* de aproximadamente 100 personas entre auxiliares de laboratorio, químicos farmacéuticos, personal administrativo y de logística, actuando prácticamente en todas las áreas de la medicina.

Según muestra la Fig. 1, el nivel educacional de los funcionarios se divide en un 28% de nivel secundario concluido o menos, 30% de estudiantes universitarios y un 42% de profesionales graduados universitarios o técnicos superiores.

La empresa cuenta con programas de *Coaching* y utiliza la herramienta entre sus funcionarios desde el año 2005.

Con relación a la empresa Caso 2, dedicada a la producción y comercialización de somier está conformada por la Dirección General, Dirección Administrativa Financiera: Gerencia Contable y de Reportes, Dirección Comercial y Distribución: Gerencia de Marketing e Imagen Corporativa, Gerencia de Ventas Locales, Gerencia de Distribución, Dirección de Industrial: Gerencia de Operaciones Planta 1 y 2, Gerencia de Operaciones Planta 3, Gerencia de PCP, Dirección de Desarrollo Organi-

Figura 1. Nivel educacional en BOTICA MAGISTRAL S.A.



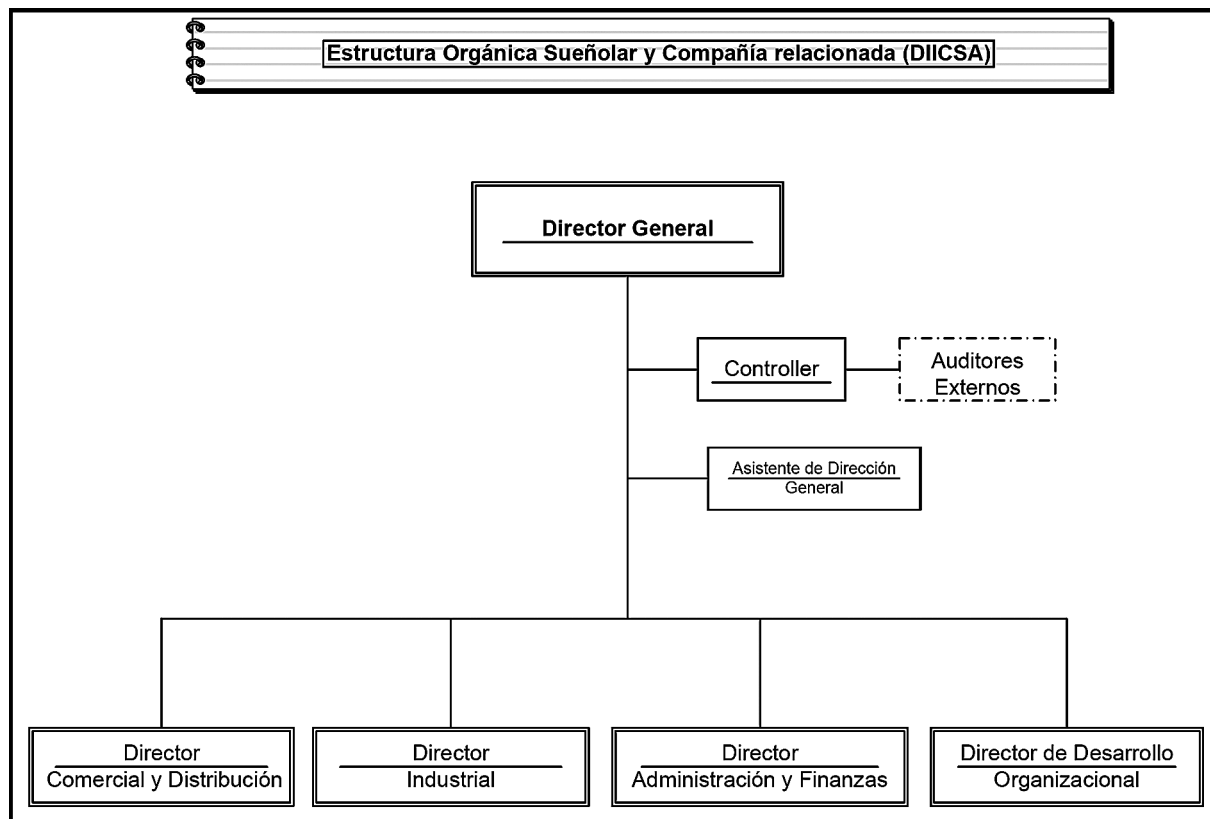
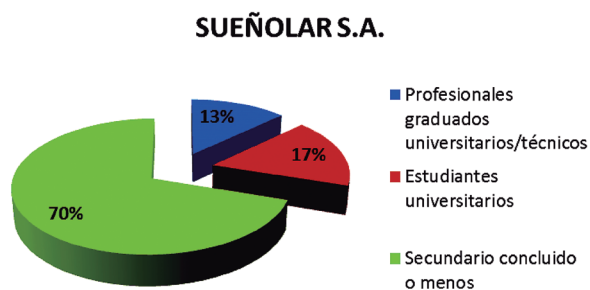


Figura 2. Estructura orgánica – Nivel Directivo. Fuente: SUEÑOLAR S.A.

zacional: Gerencia de Calidad, Gerencia de RR.HH. En la Fig. 2 se aprecia la estructura orgánica de la empresa hasta el nivel de dirección.

Cuentan con un *staff* de 500 personas. Según muestra la Fig. 3, el nivel educacional de los funcionarios se divide en un 70% de nivel secundario concluido o menos, 17% de estudiantes universitarios y un 13% de profesionales graduados universitario o técnicos superiores.

Figura 3. Nivel educacional en SUEÑOLAR S.A.



La empresa cuenta con programas de *Coaching* y utiliza la herramienta entre sus funcionarios desde el año 2006.

Para describir el **proceso de desarrollo de personas** en las empresas en estudio, los datos recogidos partieron de fuentes primarias (entrevistas semiestructuradas y observación no participativa) y de fuentes secundarias (documentaciones), como ser, plan anual de capacitación, generalidades del plan estratégico.

De ambas empresas se pueden resaltar cuanto sigue:

Caso 1: BOTICA MAGISTRAL S.A.

- La empresa tiene incorporado entre sus objetivos estratégicos el desarrollo de personas.
- Cuentan con un plan de capacitación anual y planes de inducción para nuevos funcionarios.
- Utilizan el coaching como una herramienta

utilizada para el desarrollo de personas.

- La Gerencia de RRHH es la encargada de la gestión de personas.
- Existen políticas y procedimientos para dirigir los aspectos concernientes a las personas.
- Los colaboradores están enterados de todas las estrategias relacionadas con el desarrollo de personas.
- Existen programas de desarrollo de personas.
- En la empresa se propicia la formación de equipos de trabajo para fortalecer la relación interna de cliente proveedor, además, tratar temas específicos y asegurar la satisfacción del cliente externa.

Caso 2: SUEÑOLAR S.A.

- La empresa mantiene como un objetivo estratégico el desarrollo de personas.
- La existencia de un objetivo estratégico relacionado al desarrollo de personas no es conocido por todos los funcionarios, se evidencia desconocimiento parcial en el nivel gerencial.
- Se cuenta con un plan de capacitación anual y con políticas en proceso de elaboración.
- Se cuenta con programas de desarrollo de personas.
- Los programas de desarrollo de personas no son transferidos o son transferidos en forma parcial, a los niveles medios y operativos.
- La Dirección de Desarrollo Organizacional a través de la Gerencia de RRHH es la encargada de gestionar los procesos de desarrollo de personas.
- La empresa favorece la formación de equipos de trabajo.
- Se menciona al enfoque a los resultados, ambiente distendido, compromiso, retención del personal y fidelización como objetivos que se persiguen con la formación de equipos de trabajo.

Al finalizar el análisis de los resultados relacionados al objetivo específico consistente en **describir el coaching aplicado al proceso de desarrollo de personas** en las empresas estudiadas, se puede

resaltar lo siguiente:

Caso 1: BOTICA MAGISTRAL S.A.

- En general el coaching es identificado como una herramienta de gestión.
- Se percibe al coaching como un medio para lograr beneficios a nivel personal y empresarial.
- Se menciona que la vivencia en procesos de coaching favoreció el reconocimiento hacia la gente, consecuentemente, ha mejorado la comunicación y es de alguna manera una motivación.
- La presencia del coaching en la empresa, generó y genera cambios personales en los entrevistados y desde ese espacio trabajan con sus colaboradores utilizando herramientas de coaching.
- El nivel gerencial y de dirección han pasado por procesos de coaching y realizan seguimientos en forma permanente.
- Existen procesos internos de coaching y son gestionados por la gerencia de RRHH.
- El aporte que pueda tener el coaching en el desarrollo de personas, según los entrevistados, depende de una decisión personal.
- Se menciona que el coaching favorece la aceptación de la persona como tal, y genera cambios en la misma.

Caso 2: SUEÑOLAR S.A.

- A través de la vivencia de los entrevistados, el coaching es definido como un medio para lograr cambios en lo personal y ampliar la manera de ver las cosas, como un proceso de transformación personal, método para desarrollar o potenciar habilidades y herramienta que ayuda al disfrute de la vida.
- Además, el coaching es visto desde la evolución del común liderazgo, pasando por la figura del líder-coach próximo a los colaboradores y llegando al líder trabajando su interior para beneficio de la organización y de su vida personal.
- Se percibe que el coaching está fortaleciendo al nivel gerencial como grupo.

- Surge el coaching como una herramienta para generar confianza y desarrollar habilidades.
- Se mencionan beneficios del coaching a nivel personal y de gestión, la flexibilidad, el poder de escucha, apertura, mejores resultados por el estilo participativo, enfoque al resultado por convicción.
- Todo el nivel gerencial y de dirección ha pasado por un proceso de coaching.
- La empresa no cuenta con un coach interno que gestione procesos de coaching a pesar de que cuentan en la misma con coach certificados.
- Se están llevando adelante procesos de coaching ejecutivo y de coaching personal a nivel gerencial.
- Se menciona la utilización de herramientas de coaching por parte de los gerentes a sus colaboradores, a excepción de un entrevistado.

En el análisis de los resultados relacionados al objetivo específico consistente en **caracterizar el efecto del coaching sobre la comunicación en el proceso de desarrollo de personas**, se resalta lo siguiente:

Caso 1: BOTICA MAGISTRAL S.A.

- La comunicación en la empresa se describe como abierta, fluida, constante, participativa, en algunos casos con informaciones cortadas.
- La apertura, responsabilidad, honestidad, coherencia, sinceridad y acceso a la tecnología son factores que favorecen la comunicación en la empresa.
- Según los entrevistados la comunicación mejora las relaciones en las dependencias.
- La presencia de la comunicación favorece el desarrollo de personas, se percibe una relación entre ambos.
- La función de la comunicación en la empresa es transmitir información y mantener conectadas a las personas.
- El sistema de comunicación predominante es el horizontal seguido de la comunicación en redes.
- En la empresa se perciben los beneficios que el coaching genera en la comunicación,

como ser, cambios personales, la confianza, la apertura y la flexibilidad.

- Se observa que el coaching favorece al desarrollo de personas, en este punto, se identifica que debe existir una decisión personal para que esto se dé.

Caso 2: SUEÑOLAR S.A.

- En la empresa se percibe a la comunicación como una debilidad, existen oportunidades de mejora, no se cuenta con una estructura de comunicación y se tiene deficiencias en el alcance.
- Entre los factores que favorecen la comunicación en la empresa resaltan el respeto y conocimiento del grupo, la flexibilidad y la predisposición de las personas, además de la tecnología existente.
- Los entrevistados afirman que la comunicación mejora las relaciones en las dependencias, y surge el darse cuenta de la necesidad del otro, como un factor adicional.
- La relación que existe entre la comunicación y el desarrollo de personas en la empresa es vista como una relación de dependencia, una relación de ayuda a la superación venciendo limitaciones, de propiciar un contexto adecuado.
- Las funciones de la comunicación en la empresa son estar unidos, alineados con las estrategias y los objetivos, lograr a través de ella un ambiente agradable y de compromiso.
- El sistema de comunicación predominante es el descendente, además se menciona que la comunicación horizontal está en proceso de estructuración.
- Se identifica que los procesos de coaching generan beneficios en la comunicación de la empresa, como, el poder de escucha, la flexibilidad, calidad de las comunicaciones, toma de decisiones.
- El coaching trabaja aspectos existentes en los problemas de comunicación, el conocerse a sí mismo, el aceptar al otro.
- El coaching es visto como un proceso que

favorece el desarrollo de personas dentro de la empresa.

CONCLUSIÓN

El objetivo de este estudio fue caracterizar de qué forma el coaching influye en la comunicación intragrupal, interdepartamental y entre niveles en el proceso de desarrollo de personas en dos empresas industriales.

El proceso de desarrollo de personas fue seleccionado por su característica transversal a los demás procesos de las organizaciones.

En este contexto el referencial teórico, incluyo el proceso de desarrollo de personas, que permitió identificar en qué consiste el proceso transversal estudiado. Posteriormente se referencio al coaching, herramienta de gestión, presente en ambos casos, la comunicación a fin de identificar como se dan los procesos de comunicación en las organizaciones. Y, por último, se buscó integrar la comunicación y el coaching, y así identificar si el coaching influye y fortalece a la comunicación.

Para responder al **primer objetivo específico**, caracterizar las empresas en estudio, fueron seleccionadas dos empresas industriales con similitudes en su enfoque organizativo, ya que ambas realizan procesos de coaching, cuentan con la certificación en calidad ISO9001:2008, la casa matriz ubicada en el departamento Central. Por un lado BOTICA MAGISTRAL S.A., farmacia de preparaciones magistrales, con 100 funcionarios con una formación académica en su mayoría de profesionales universitario/técnicos y estudiantes universitarios, en un 72%

Por otro lado SUEÑOLAR S.A., empresa dedicada a la producción y comercialización de somier, con 500 funcionarios en su mayoría con el estudio secundario concluido o menos y estudiantes universitarios, en un 87%.

Al describir el proceso de desarrollo de personas en las empresas en estudio, **segundo objetivo específico**, se pudo evidenciar cuanto sigue:

- a) BOTICA MAGISTRAL S.A.: la empresa cuenta con objetivos estratégicos enfocados al desarrollo de personas. Cuenta

con programas de desarrollo de personas incluidos en el plan de capacitación anual. Existen políticas y procedimientos para dirigir los aspectos concernientes al desarrollo de personas. Los funcionarios tienen conocimiento de todos los programas existentes en la empresa.

La Gerencia de RRHH es una gerencia enfocada desde la perspectiva del desarrollo de personas.

- b) SUEÑOLAR S.A.: la empresa tiene como un objetivo estratégico el desarrollo de personas, pero este no es conocido por todos los funcionarios, así como el plan de capacitación que incluyen programas de desarrollo de personas. Se evidencia una debilidad en la transferencia de información a todos los niveles de la organización, este hecho, es percibido como desfavorable y pudiera generar falta de compromiso e involucramiento con los mismos.

La Gerencia de RRHH es la encargada de gestionar las acciones destinadas al desarrollo de personas.

El **tercer objetivo específico**, describir el coaching aplicado al proceso de desarrollo de personas en las empresas de estudio, dio como resultado para cada caso:

- a) BOTICA MAGISTRAL S.A.: el coaching es identificado como una herramienta de gestión, un medio para lograr beneficios a nivel personal y empresarial. Se percibe que su presencia generó y sigue generando en los entrevistados cambios a nivel personal y desde ese espacio trabajan con sus colaboradores utilizando herramientas de coaching.

Tanto el nivel gerencial como el de dirección han pasado por procesos de coaching y realizan seguimientos, además cuentan con un coach interno y la gerencia de RRHH es la encargada de gestionar estos

procesos. Se menciona que el aporte que pueda tener el coaching en el desarrollo de personas depende de una decisión personal.

En ese sentido, se perciben como beneficios que generan los procesos de coaching, mejoras en la comunicación, reconocimiento a los colaboradores, resolución de problemas, obtención de resultados trabajando con las personas desde su esencia.

- a) SUEÑOLAR S.A.: el coaching es definido como un medio para lograr cambios en lo personal y ampliar la manera de ver las cosas, como un proceso de transformación personal, un método para desarrollar o potenciar habilidades, herramienta para generar confianza y que ayuda al disfrute de la vida. Se percibe que los procesos de coaching están fortaleciendo al nivel gerencial de la empresa como grupo.

Se mencionan a la flexibilidad, el poder de escucha, mejores resultados por el estilo participativo, enfoque al resultado por convicción, como beneficios del coaching a nivel personal y de gestión.

La empresa no cuenta con un coach interno, no obstante, todos los gerentes y directores han pasado por procesos de coaching. Todos los procesos lo realizan con coach externo.

Con relación a la influencia del coaching sobre la comunicación en el proceso de desarrollo de personas, **cuarto objetivo específico**, se observaron:

- a) BOTICA MAGISTRAL S.A.: se describe a la comunicación como fluida, abierta, constante, participativa, en algunos casos con informaciones cortadas, sobre comunicación o escasa hacia algunos sectores. Los factores que favorecen a la misma son la honestidad, responsabilidad, coherencia, sinceridad y acceso a la tecnología.

La función de la comunicación en dicha

empresa es transmitir información y mantener conectada a la persona con los otros. El sistema de comunicación predominante es el horizontal.

Se distingue que los entrevistados ven que la comunicación mejora las relaciones en las dependencias y que favorece el desarrollo de personas. Se menciona los beneficios que el coaching genera en la comunicación, como ser, cambios personales, la confianza, la apertura y la flexibilidad.

- b) SUEÑOLAR S.A.: la comunicación es vista como una debilidad, con oportunidades de mejora, sin estructura de comunicación y con deficiencias en el alcance. Los factores identificados como favorables son el respeto, conocimiento del grupo, las reuniones, la flexibilidad y la predisposición de la gente, la tecnología. Las funciones de la comunicación en la empresa son mantener la unidad, alineación con las estrategias y los objetivos, lograr a través de ella un ambiente agradable y de compromiso. El sistema de comunicación predominante es el descendente.

Se destaca la afirmación de que la comunicación mejora las relaciones en las dependencias, dándose cuenta de la necesidad del otro y es percibida como un factor favorable para el desarrollo de las personas generando un contexto adecuado, superando las propias limitaciones.

Se observó durante la realización del estudio, que existe una integración entre los procesos de coaching, la comunicación y el proceso de desarrollo de personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ECHVERRÍA R. 2005. *Ontología del Lenguaje*. 6th ed. Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.
 HERNÁNDEZ SAMPIERI R, FERNÁNDEZ COLLADO C, BAPTISTA LUCIO P. 2006. *Metodología de la Investigación*. 4th ed.

- México: McGraw-Hill.
- KRIPPENDORFF K. 1990. Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica. Editorial Paidós.
- LUECKE R. 2005. Coaching y Mentoring. Como desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados. Boston: Harvard Business School Press.
- MARCHIORI M. 2009. ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social 78.
- RICHARDSON C. 2001. Life Makeovers: 52 Practical and inspiring ways to improve your life one week at a time. Harmony Editions.
- ROSINSKI P. 2008. Coaching y Cultura. Gran Aldea Editores.
- TAYLOR S., BOGDAN R. 2000. Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados. Editorial Paidós.
- YIN R. 2005. Estudio de Caso – Planejamento e Métodos. 3rd ed. Bookman.

ANEXO 1

Protocolo de Recolección de datos

PROTOCOLO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Caso:			
Nombre y Apellido:		Edad:	
Cargo:			
Antigüedad:		Fecha y hora:	
Objetivo General:		<i>Caracterizar de que forma el coaching influye en la comunicación intragrupal, interdepartamental y entre niveles en el proceso de desarrollo de personas en dos empresas industriales</i>	
OBJETIVO	TEORIA	PREGUNTAS	
1 <i>Describir el proceso de Desarrollo de Personas en las empresas en estudio</i>	2.1 Proceso de desarrollo de Personas	1	¿Forma parte de los objetivos estratégicos de la empresa el desarrollo de personas? ¿De que manera?
		2	¿Cuentan con una política o procedimientos para gestionar el desarrollo de personas?
		3	¿Cuentan con un departamento en la organización que gestiona el proceso de desarrollo de personas?
		4	¿Los colaboradores están enterados de las estrategias de desarrollo de personas si lo hubiere? ¿Cómo llega la comunicación a ellos?
		5	¿Existen programas de desarrollo de personas? ¿Cómo se difunden?
	2.1.3 Equipos de Trabajo	6	¿La empresa propicia la formación de equipos de trabajo? ¿De que forma?
		7	¿Qué tipo de actividades realizan estos equipos? ¿Por quienes son conformados? ¿De que departamentos, niveles?
		8	¿Qué objetivos persigue la empresa con la formación de estos equipos?
		9	¿Considera positivo el trabajo en equipo, rinde mas, se logran los objetivos?)
2 <i>Describir el coaching aplicado al proceso de desarrollo de personas</i>	2.2.2 Concepto de Coaching	10	¿Conoce el coaching? ¿Cómo puede definirlo?
	2.2.4 Procesos de Coaching	11	¿Participa o participó de algún proceso de coaching? ¿Dentro o fuera de la organización?
		12	¿Cuenta la empresa con un coach profesional interno? Externo?
		13	¿Utiliza alguna técnica de coaching con sus colaboradores?
	2.2.3 Alcance y Beneficios del Coaching	14	¿Qué beneficios genera o esperaría que genere en usted el coaching? ¿Y a la empresa?
		15	¿Puede identificar cambios en sus colaboradores? ¿Cuáles?
16		¿Podría afirmar que el coaching favorece el desarrollo de las personas? ¿De que manera?	
3 <i>Caracterizar el efecto del coaching sobre la comunicación en el proceso de desarrollo de personas</i>	2.3.2 Proceso de comunicación	17	¿Como le parece que es la comunicación en su empresa?
		18	¿Qué factores favorecen la comunicación en su empresa?
	2.3.3 Comunicación interna	19	¿Piensa que la comunicación mejora las relaciones en las dependencias, como se nota eso?
		20	¿Encuentra relación entre la comunicación y el desarrollo personal en su empresa?
	2.3.3.2 Funciones de la comunicación	21	¿Cuál es la función principal o las principales de la comunicación en su empresa?
	2.3.3.1 Sistemas de comunicación interna	22	¿Cuál de los sistemas de comunicación se dan con mas frecuencia en la empresa : ascendente, descendente, horizontal, en redes, por rumores?
	2.4 Integración del coaching y la comunicación	23	¿Considera que los procesos de coaching generan beneficios en la comunicación de la empresa? ¿En que casos?
		24	¿Considera que el coaching favorece los objetivos de desarrollo de personas en su empresa?
25		¿Cuenta la empresa con un programa permanente de coaching? ¿A que niveles va dirigido?	
4 <i>Recomendar programas de coaching para ambas empresas</i>			