



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección
de Tecnología

**Diseño de un modelo basado en el *coaching* ontológico para el
desarrollo sostenido de las PyME's del Sector de la Construcción en
México**

Tesis que para obtener el Grado de Doctor
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta
Ernesto Alonso Rodríguez Moguel



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

**Diseño de un modelo basado en el *coaching* ontológico para el
desarrollo sostenido de las PyME's del Sector de la
Construcción en México**

Ernesto Alonso Rodríguez Moguel

Comité Asesor

Dra. Beatriz Pico González

Directora de Tesis

Dr. Juan Carlos Pérez García

Co-Director

Dr. José Pablo Nuño de la Parra

Co-Director

Puebla, México.

21 de agosto de 2017

DEDICATORIA

A mi Dios dador de la vida

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Alma Sandoval Valenzuela

Por permitirme amarla tanto.

A mi familia,

Por la demostración de su amor.

A mi Directora de Tesis: Dra. Beatriz Pico González,

Por su interés constante, profesionalismo y amistad para llegar hasta el final en este proyecto.

A mis Co-Directores de Tesis: Dr. Juan Carlos Pérez García y

Dr. José Pablo Nuño de la Parra.

Por compartir sus conocimientos para el enriquecimiento de esta investigación.

A quienes contribuyeron en la realización de esta investigación:

Jesús Adrián González Cadena, Mario Alberto Zurita Barrón, Ana Laura Gutiérrez Banegas y Níger Madrigal; para todos ellos mi agradecimiento infinito.

A mis compañeros de doctorado:

Eduardo Olivares Pérez, Juan Luis Ramírez Marroquín, Miguel Ángel Balladares Sánchez y Mario Alberto Zurita Barrón por su amistad incondicional.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	9
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Preguntas de Investigación.....	12
1.3 Propósito de la Investigación	12
1.4 Objetivos de Investigación	12
1.4.1. Objetivo general	12
1.4.2. Objetivos específicos.....	13
1.5 Justificación de la investigación.....	13
1.6 Alcances y limitaciones.....	15
1.6.1. Alcances	15
1.6.2. Limitaciones	16
1.7 Organización del estudio	16
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	18
2.1. La importancia de los modelos y el diseño de estrategias.....	18
2.2. El valor metodológico de los modelos como analogía.....	20
2.3. El modelaje del coaching y su funcionalidad	21
2.3.1. Entendiendo el quehacer del coaching y su aplicación en las empresas	21
2.3.2. Los factores más significativos en el proceso del coaching	27
2.4. Modelos que relacionan los tipos de servicios del coaching.....	33

2.5.	La participación de los modelos en el coaching y sus relaciones.....	37
2.5.1.	Modelo GROW	38
2.5.2.	Modelo OUTCOMES	42
2.5.3.	Modelo ACHIEVE.....	44
2.6.	El coaching ontológico como estrategia.....	50
2.6.1.	De la ontología a la ontología del lenguaje	51
2.6.2.	Las bases de la ontología del lenguaje	52
2.6.3.	La importancia del lenguaje humano en el coaching	55
2.6.4.	Los principios del modelo del coaching ontológico y su operatividad	56
2.6.5.	Modelo OSAR.....	59
2.6.6.	Los elementos que integran el modelo del coaching ontológico y su aplicación en las empresas	63
2.7.	El coaching ontológico y su aplicación en las PyME's del Sector de la Construcción.....	67
2.8.	La planeación estratégica y desarrollo sostenido en las PyME's del Sector de la Construcción	68
2.9.	El coaching ontológico, como una estrategia para la planeación estratégica de las PyME's.	71
2.10.	Presentación del modelo teórico (CPS) para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción.....	72
2.10.1.	Explicación del modelo.....	73
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA		75
3.1	Alcance de la investigación.....	75
3.2	Hipótesis de la investigación.....	77
3.3	Variables	80
3.3.1	Identificación de las variables dependientes e independientes.....	80
3.3.2	Definición y operacionalización de la variable dependiente.....	80
3.3.3	Definición y operacionalización de las variables independientes	82
3.4	Selección de la muestra	83

3.4.1	Determinación del tamaño de la muestra	84
3.5	Diseño de los instrumentos de medición.....	85
3.6	Instrumento de medición.....	85
3.7	Confiabilidad, validez y objetividad	86
3.8	Validación del Instrumento	87
3.9	Aplicación del instrumento de medición.....	88
3.10	Codificación y análisis de resultados	88
3.11	Metodología cuantitativa.....	88
3.12	Aplicación del instrumento de medición.....	90
3.12.1	El instrumento de medición.....	90
3.12.2	Recolección de datos.....	90
CAPÍTULO 4. RESULTADOS		92
4.1	Análisis de la variable Desarrollo sostenido	92
4.1.1	Rentabilidad	93
4.1.2	Desarrollo de competencias.....	95
4.1.3	Mejora continua.....	96
4.1.4	Innovación.....	99
4.1.5	Hallazgos encontrados en el análisis de la variable Desarrollo sostenido.....	101
4.2	Análisis de la variable Coaching ontológico.....	102
4.2.1	Comunicación organizacional	104
4.2.2	Competencias conversacionales.....	106
4.2.3	Liderazgo desde la ontología y la disciplina del coaching	109
4.2.4	Abordaje ontológico.....	109
4.2.5	Hallazgos encontrados en el análisis de la variable Coaching ontológico	120
4.3	Análisis de la variable Planeación estratégica.....	121

4.3.1	Misión, visión y valores	123
4.3.2	Objetivos estratégicos	125
4.3.3	Planteamiento de Estrategias.....	127
4.3.4	Implementación de las estrategias.....	129
4.3.5	Evaluación y control.....	130
4.3.6	Hallazgos encontrados en el análisis de la variable planeación estratégica	132
4.4	Valores totales del instrumento	133
4.5	Análisis multivariable de los datos.....	134
4.5.1	Coeficiente de correlación de Pearson (r)	136
4.5.2	Análisis de regresión lineal	139
4.5.3	Análisis de varianza del modelo.....	142
4.6	Análisis factorial exploratorio.....	145
4.7	Análisis con ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling).....	151
4.7.1	Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta original.....	151
4.7.2	Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 1	157
4.7.3	Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 2	161
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		169
5.1	Discusión de resultados.....	169
5.2	Modelo propuesto para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción	174
5.2.1.	Explicación del modelo.....	175
5.3	Plan de trabajo para establecer el modelo propuesto.....	177

5.3.1	Alcance.....	177
5.3.2	Cursos para implementación del modelo	177
5.3.3	Actividades para la implementación del modelo.....	179
5.3.4	Cronograma para implantar el modelo propuesto	180

REFERENCIAS

ANEXO A. CUESTIONARIO

ANEXO B. PRODUCCIÓN CIENTÍFICA. ARTÍCULOS PUBLICADOS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

RESUMEN

En esta investigación se propone un modelo estratégico basado en los componentes del *coaching* ontológico integrados a la planeación estratégica, valorando si su aplicación impulsa al desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México; el modelo teórico se generó a partir de los modelos OSAR de Echeverría (2008) y de planeación estratégica propuesto por De la Rosa y Carrillo (2010); a partir del modelo teórico se diseñó un modelo estratégico, usando el análisis de las ecuaciones estructurales, y como resultado se señala la no significancia de la relación entre el *coaching ontológico* y el *desarrollo sostenido*, sin embargo, presenta una correlación altamente significativa con la *planeación estratégica*; este comportamiento indica, que solamente integrando los elementos del *coaching ontológico* en el quehacer de la *planeación estratégica*, se obtendrá una relación altamente significativa con el *desarrollo sostenido*.

ABSTRACT

This research proposes a strategic model based on the components of ontological coaching integrated to strategic planning, assessing whether its application promotes the sustained development of SMEs in the construction sector in Mexico; the theoretical model was generated from the OSAR models of Echeverría (2008) and strategic planning proposed by De la Rosa and Carrillo (2010); from the theoretical model a strategic model was designed, using the analysis of the structural equations, and as a result the non-significance of the relationship between ontological coaching and sustained development is pointed out, however, it presents a highly significant correlation with the strategic planning; this behavior indicates that only integrating the elements of the ontological coaching in the task of the strategic planning, will obtain a highly significant relation with the sustained development.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las PyME's del sector de la construcción requieren de atención debido a que están atravesando una etapa crítica en la cual es necesario que hayan propuestas que aumenten su productividad.

Una de las estrategias para el rescate de este sector tan importante para México, es la propuesta que se hace en esta investigación donde se diseña un modelo estratégico basado en los componentes del *coaching* ontológico integrados a la planeación estratégica a través de un análisis multivariante, valorando si su aplicación tiene algún efecto con el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México, a través de un estudio empírico en el estado de Tabasco.

Para lograr este objetivo fue necesario proponer un modelo teórico inicial, que fue modificado por los resultados de un estudio empírico realizado en 105 empresas, cuyos resultados fueron analizados estadísticamente usando análisis multivariable. El resultado final fue un modelo estratégico que puede ser usado tanto en las PyME's del sector de la construcción en México, como en otros sectores.

En este estudio se aplica una novedosa manera de intervención de expertos en las organizaciones para el logro de sus objetivos: el *coaching ontológico*; este método se concibe como una técnica gerencial que asume la crisis de los modelos tradicionales. El *coaching* ontológico permite por medio de la razón, que las personas se transformen en seres creativos e imaginativos, además de emprendedores para poner en práctica sus creaciones administrativas. Es por ello que se pretendió en esta investigación integrarlo a la planeación estratégica y evaluarlo a través de desarrollo sostenido de la organización.

CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

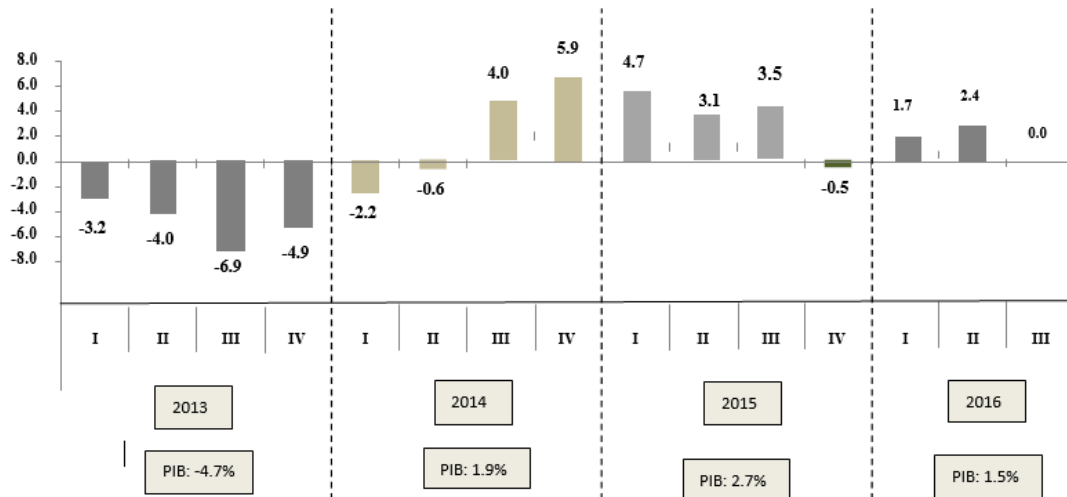
En una época como la actual, de constantes cambios políticos, sociales, culturales y tecnológicos se han modificado notablemente los modelos de organización, gestión y dirección de las empresas (De Carvalho, Serio y Vasconcelos, 2012); donde el sector de la construcción ha quedado rezagado en este aspecto (Martín y González, 2011).

El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), La Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), coinciden en señalar como objetivo estratégico el aumento en la competitividad de la PyME's para lo cual han formulado una serie de programas y acuerdos; corroborando con esto la importancia que tiene este tópico para el desarrollo de las naciones (Saavedra, 2012).

Debido a la situación de intensa competencia que viven las empresas, se ven obligadas a mantener, incluso aumentar, la participación en el mercado, por medio de una constante innovación de productos y procesos de producción, así como de sistemas de producción flexible, para responder rápidamente a los cambios en el entorno, poniendo mayor énfasis en la reducción de costos y en el aumento de la productividad, la búsqueda permanente de nichos de mercado y el impulso a la mano de obra calificada; todo ello, con el afán de insertarse al mercado global (Saavedra, 2012).

Dentro de este contexto, se considera la participación del sector de la construcción, como un sector que finca su relevancia dentro de la economía nacional, debido a su capacidad de generación de empleo y a su relación con la formación de la infraestructura productiva (Robles y Velazquéz, 2013); sin embargo, hoy en día está sufriendo un gran deterioro (*ver Figura 1*), puesto que el valor de la construcción disminuyó debido a que los recortes del gasto público, por lo que algunas obras se han visto rezagadas, suspendidas o canceladas (INEGI, 2016).

Figura 1. PIB de la Industria de la Construcción 2013 – Septiembre 2016



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2016.

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013, el sector de la construcción comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la edificación; a la construcción de obras de ingeniería civil; a la realización de trabajos especializados de construcción como preparación de terrenos, y a la supervisión de la construcción de las obras con la finalidad de que se respeten los tiempos programados, así como la calidad conforme a lo estipulado y la reglamentación vigente (las unidades que supervisan no construyen ni son responsables del proyecto de construcción).

Es, por tanto, la industria de la construcción en México un sector relevante de la economía; dentro de un contexto donde el desarrollo económico ha sido insuficiente en las últimas décadas, lo cual ha provocado rezagos importantes en la generación de empleos y la satisfacción de las necesidades básicas de amplios sectores de la población (Robles y Velázquez, 2013).

Percatándose de esta necesidad, la aplicación de algunos factores dentro de los procesos de las PyME's en el sector de la construcción puede considerarse una solución, debido a la flexibilidad

que presenta en adaptarse a las particularidades y necesidades de la empresa, sin embargo, estos elementos no están bien definidos (Vidal, Córdón y Ferrón, 2011).

Con el afán de mejorar la productividad de las PyME's del sector de la construcción, se han realizado diversas investigaciones en varias partes del mundo. Al respecto, en Latinoamérica, las PyME's enfrentan oportunidades de mejora en la gestión de capital humano ya que se han focalizado sólo en la obtención de resultados y no en una gestión eficiente de recursos. Las deficiencias de esta gestión se ven reflejadas en las brechas de competitividad de las organizaciones, trayendo como consecuencias que unas sean modelo a seguir y otras queden en el olvido (Berrios, 2011).

Una de las propuestas de los últimos tiempos que ayudan a perfeccionar esta gestión y a responder a las necesidades actuales de las empresas, además de atender al ser humano, es la intervención de expertos, que se han considerado una potencial herramienta para alcanzar resultados extraordinarios (Menéndez, 2011); el hecho de que este tipo de actividades tienen un componente esencialmente humano es lo que hace que funcione (Vidal et al., 2011).

Se han identificado en el mundo un gran número de investigaciones sobre la intervención que se hacen en las empresas para procurar cambios en las personas y en la organización; sin embargo, el enfoque dado en las mismas es muy diverso. En España la cantidad de experiencias es reducida y los casos estudiados académicamente lo son aún más; aunque existe gran aceptación del interventor como una novedosa práctica de recursos humanos y pese a su alta aceptación y aplicación por parte de las empresas, existe un cierto escepticismo respecto a su eficacia real por parte de algunos estudios plantean la no recuperación de la inversión realizada al implantar esta práctica (García y Ortega, 2013; Rojo, 2014).

La gran mayoría de la literatura existente y las escasas investigaciones realizadas sobre los resultados de la intervención dada para el logro de los objetivos, se han hecho en el contexto de las grandes empresas, sin embargo, esta disciplina está teniendo cada vez más presencia en el plano de las PyME's a nivel mundial (Vidal et al., 2011).

En Australia existe un estudio publicado por Crompton (2012), donde se analiza el efecto del participación de personas ajenas a la empresa en la performance de las mismas; en este trabajo se evalúa el impacto de la intervención, tanto en el plano cualitativo como en el crecimiento financiero de las PyME's donde se estudiaron 200 casos de empresarios que recibieron el entrenamiento.

En el mismo tenor, en España Vidal, Cordon y Ferron, (2011) publica un artículo sobre la efectividad de la intervención en los procesos de mejora de gestión de empresas; en este trabajo se analiza la eficacia de una novedosa técnica relacionada con la capacitación y desarrollo personal. Utilizando una muestra de 40 PyME's, se determinan los efectos que produce la aplicación de la intervención y asesoría a ejecutivos a fin de analizar su impacto en la implantación de procesos de mejora dentro de las empresas.

Europa también ha aportado investigaciones en este rubro; como en el caso de Bélgica donde Segers, Vloeberghs, Henderickx y Inceoglu (2011) hacen una investigación sobre la estructuración y comprensión de la Industria de transformación organizacional por medio de la intervención; en este trabajo, ofrecen un entrenamiento teórico que ayuda a estructurar y entender esta industria. A pesar de ser esta investigación de relevancia, no se llega a su aplicación dentro de las organizaciones.

Se han realizado algunos otros estudios en España, como el realizado por De Haro (2012), donde hace un análisis de los resultados de intervención para el logro de objetivos en ejecutivos, indicando que esta intervención produce resultados positivos en diferentes aspectos. Clasifican estos aspectos en tres categorías, en función del tipo de variable a que se refiere el aspecto: rasgos personales, comportamientos y resultados de negocio. Comentan las ventajas de utilizar un sistema de clasificación como el propuesto y se avanzan ideas que conectan los resultados con la práctica profesional y la investigación futura. Concluyendo que permitirá delimitar mejor el impacto de los diferentes factores en los resultados de la intervención para el logro de los objetivos de la organización y elaborar modelos que sirvan para elegir mejor a los entrenadores,

controlar el proceso de comunicación en la relación entre los participantes e incrementar la implicación de las personas que reciben el acompañamiento.

Existen diferentes estudios donde se apoyan a los ejecutivos por medio de la intervención, como el presentado por Vega y Delcampo (2014) en España; en este trabajo se menciona que los interventores no “psicólogos”, participan activamente en la conducta humana del entorno empresarial. Aunque, el psicólogo sea el verdadero especialista en estos casos, y sabiendo que el interventor trabaja aspectos muy “psicológicos”, conlleva al cuestionamiento de que si el psicólogo entrenado pueda ser el mejor capacitado para aplicar la intervención a ejecutivos. Partiendo de la perspectiva y analizando las competencias necesarias que se requieren, se ofrecen alternativas al psicólogo donde aplique eficientemente la intervención como psicólogo-interventor en distintos entornos.

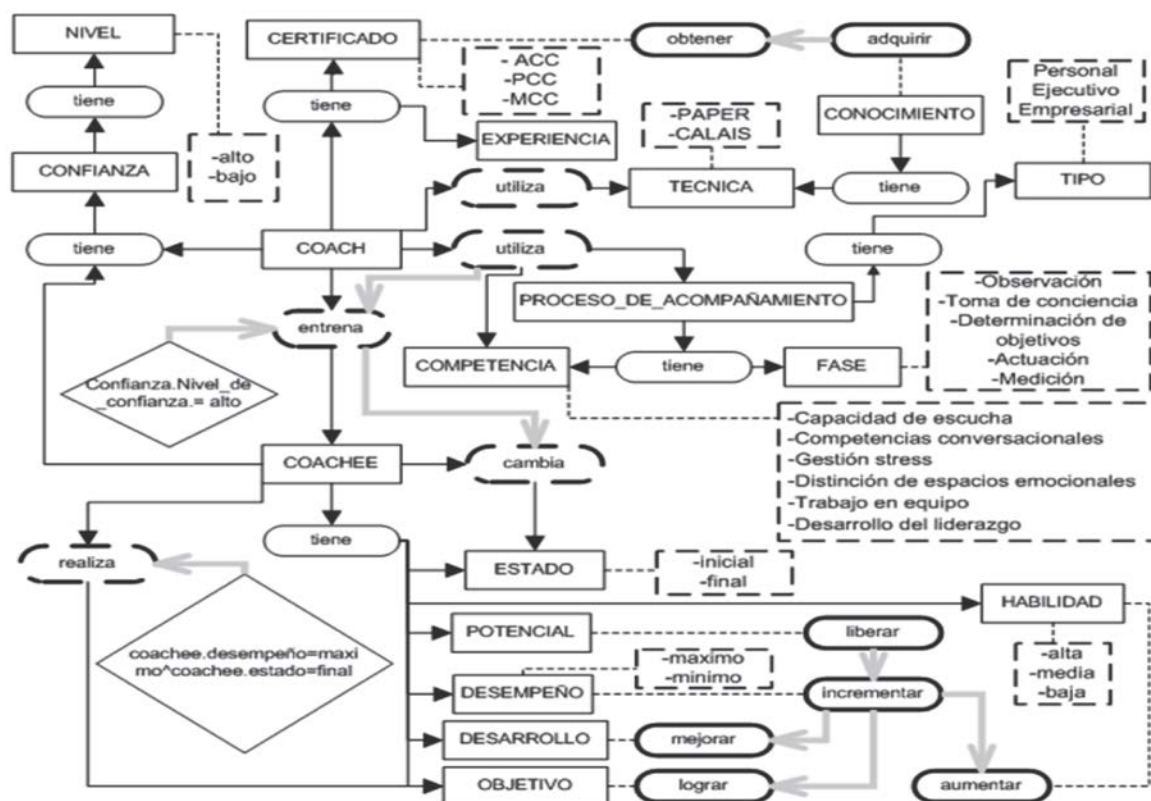
En América la producción es mayor que en Europa; en Estados Unidos de Norteamérica, Houchens, Hurt, Stobaugh, y Keedy (2012) hacen un estudio sobre el análisis del grado en que un sistema mejora la percepción de los directores de su capacidad de reflexión y eficacia en el liderazgo. Los resultados, para los directores, sugieren que dentro del sistema se valora la estructura, la retroalimentación y la reflexión. Asimismo, revelan cómo su nivel de confianza sobre el liderazgo, a punto de convertirse en un problema importante, ha mejorado ayudando y apoyando a capacitadores con una gran necesidad por perfeccionar su práctica en la organización.

Son importantes las aportaciones que se realizan en Sudamérica, por ejemplo en Colombia se encontraron dos artículos, el primero fue realizado por Lozano (2013), donde presenta un estudio sobre la intervención en las organizaciones, y lo define como estrategia para la formación de competencias profesionales; concluye que se requiere de un entrenador o consultor (líder) que cuente con competencias hacia el crecimiento personal y profesional que posea una visión, ambiciosa y trascendente, y que mediante su ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienten al equipo hacia sus objetivos convirtiéndolo en realidad. Añade que un líder que promueve la unidad del equipo, es sencillo, cálido, empático, y escucha, observa sin

preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Adicionalmente, en ese mismo país, Zapata, Caraballo y Villamizar (2012), publican un artículo donde discuten sobre la competencia que debe tener el interventor y su representación mediante un esquema preconceptual (ver Figura 2) e indican que muchos proyectos desarrollan este tema a partir de realizar representaciones gráficas para la “fácil” comprensión del mismo. Sin embargo, muy pocas de éstas logran abarcar completamente sus conceptos y en general, no son tratables computacionalmente.

Figura 2. Esquema preconceptual del interventor



Fuente: Zapata et al., 2012.

Paralelo a ello, surge una nueva forma de concebir esta intervención a finales del siglo XX, donde la integración de los avances significativos en los campos de la filosofía y la biología produjo una nueva disciplina: la Ontología (Blanco, Ortega, Delgado, Domínguez y González, 2011), la cual, es un concepto eminentemente filosófico que remite a las condiciones de posibilidad del ser. Por otro lado, la ontología del lenguaje, específicamente, concibe que los seres humanos están constituidos por y en el lenguaje (Utard, 2011).

La aplicación de la ontología del lenguaje a la práctica del interventor, da lugar al entrenador ontológico; esta fusión tiene un desarrollo reciente cuya implicación para la práctica del *management* son difíciles de vislumbrar. Por la situación anterior, Gonnet (2013) menciona que con ello se crearon las condiciones necesarias para el surgimiento de una nueva visión en analogía con las prácticas de gestión del ser humano: el entrenador ontológico, –que a través de la ontología del lenguaje–, se establece como una justificación altamente compleja de la intervención de un consultor como modalidad de gestión empresarial. Es aquí donde aparece, alrededor de los años 80's, el entrenador ontológico, que no es otra cosa que la reflexión que permite al ser humano otorgar nuevos significados a su mundo de posibilidades (Gonnet, 2013), no sólo observa el tipo de conversaciones e interacciones que tienen las personas, sino también el contexto emocional en el que estas conversaciones tienen lugar, observar la corporalidad y energía de los involucrados de esas interacciones (Utard, 2011).

Al respecto se encontraron diversos estudios en Centroamérica, los cuales empiezan a abordar temas del entrenador ontológico, como el publicado en Panamá por Ortega (2012); esta investigación aborda al entrenador ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos. Concluye este trabajo afirmando que es necesario que el modelo educativo enseñe a aprender a aprender y gerenciar lo aprendido, porque en la medida en que logra que las acciones de cada participante sean el resultado de un esfuerzo transformador, no sólo hará mejor uso de sus capacidades, sino que se elevarán las posibilidades para cada persona de alcanzar el éxito en la vida.

Las investigaciones dan un paso importante cuando aumentan los estudios sobre ontología y la ontología del lenguaje y los asocian con la práctica de la intervención de expertos para el logro de sus objetivos. En Cuba, Blanco et al., (2011) presentan un estudio sobre modelos ontológicos de soporte de competencias profesionales; en esta investigación, realizan una amplia revisión del estado del arte sobre modelos ontológicos de soporte a la gestión de competencias profesionales, con vistas a caracterizar algunos de éstos en función del aporte que realizan a los requerimientos tecnológicos de un proceso de identificación de competencias. Como resultado se identificó un conjunto de modelos ontológicos con características y propósitos muy variados, para los cuales fue necesario definir un conjunto de parámetros para su evaluación. Concluyen que ninguno de los modelos señalados satisface completamente los requerimientos del proceso de identificación de competencias siendo su objeto de estudio.

En Colombia, se publica un artículo sobre la ontología y lenguaje, donde se mencionan que la preocupación básica del pensamiento de Gilles Deleuze Betancur (2009), es la ontología. Este escrito trata de reconstruir el cuerpo teórico sobre lenguaje y ontología recurriendo, en primer lugar, a la lógica del sentido y luego a la formulación perfeccionada de postulados de la lingüística y *Foucault*.

Otro artículo publicado en este mismo país es el presentado por López (2010) donde investiga sobre la trilogía: lenguaje, cuerpo y emoción en la transformación organizacional; la investigación describe las ideas y concepciones generales acerca de un método de formación académica soportado en la integración de tres modelos: ontología del lenguaje¹, programación

¹ La Ontología del Lenguaje se basa en la tesis de que todo fenómeno social es un fenómeno lingüístico, alude a que el lenguaje constituye un particular observador del mundo y del fenómeno humano (Betancur, 2009).

neurolingüística² y biodanza³, y cómo estos modelos influyen y/o afectan la conducta personal de quienes participaron en su aplicación.

En Venezuela, Romero (2010), hace una investigación teórica donde plantea un discurso sobre la gerencia como competencia conversacional y ofrece aportes a la ontología del lenguaje; la particularidad de este trabajo es su abordaje puramente teórico y hace un planteamiento de lo que podría suceder en las empresas; y en Brasil, Tenuta y Lepesqueur, (2011), realizan un estudio sobre aspectos epistemológicos de la afiliación a la Lingüística Cognitiva Psicología de la Gestalt: percepción y el lenguaje. En esta investigación se hicieron explícitos algunos aspectos de esta afiliación epistemológica, más específicamente, la apropiación por parte de la lingüística cognitiva, por medio de conceptos y nociones, de las siguientes proposiciones de la Gestalt: (a) La percepción es fundamental para otros procesos cognitivos; (b) Las partes primarias no están en la percepción de la totalidad y (c) La percepción se rige por el principio de la atención selectiva.

Gonnet (2013), publica un estudio en Argentina, donde aborda el discurso contemporáneo del entrenador ontológico; él define un fundamento estrictamente filosófico para la administración y gestión de ámbitos organizacionales, en el cual pretende reconocer los sentidos y las condiciones sociales que orientan a esta nueva propuesta de gestión empresarial. Un resultado preliminar de este análisis, muestra que es necesaria la abstracción de los fundamentos administrativos, en tanto que permite reproducir las condiciones del control organizacional en un contexto crítico de legitimidad en la técnica administrativa.

² La Programación Neurolingüística (PNL) es el estudio de cómo el lenguaje, tanto el verbal como no verbal, afecta el sistema nervioso, es decir, que a través del proceso de la comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos (Jaruffe y Pomares, 2011).

³ La Biodanza es un sistema de integración afectiva, renovación orgánica y reaprendizaje de las funciones originarias de vida, basada en vivencias inducidas por la danza, el canto y situaciones de encuentro en grupo (López, 2010).

Otro trabajo importante es el presentado por Utard (2011), donde se realiza una propuesta educativa en Chile, desde la mirada de la práctica de la ontología relacional; en este documento se manifiesta que la intervención ontológica en las empresas facilita el proceso de observación y construcción de nuevos paradigmas que permiten alcanzar el logro de los diferentes propósitos, en este caso educativos, en forma holística e integral.

En lo que respecta a México, en la revisión de la literatura realizada; la información presentada en artículos científicos sobre el tema que se aborda en este trabajo fue escasa. De esta forma, uno de los trabajos encontrados, fue el realizado por Terán, Cervantes, Espinosa, Juárez y Nayeli (2012), quienes presentan un estudio sobre el proceso del interventor para el desarrollo del alto desempeño para empresas publicitarias y lo aplican a una organización. Esta investigación es un estudio de caso donde se concretan en evaluar el uso y funcionalidad de la herramienta. Establecen tres dominios del interventor: de desempeño, de desarrollo y de transformación.

Un segundo documento publicado en ese mismo país fue el de Chávez (2012), quien realiza un estudio sobre la gestión por competencias y el ejercicio del interventor empresarial, considerándolas como dos estrategias internas de la organización. En este artículo plantean argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como necesidades de desarrollo para mejorar la *performance* que la organización requiere de sus colaboradores, con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos exitosamente; por otra parte, postulan al interventor empresarial, como alternativa para orientar, guiar y conducir el potencial al desarrollo de sus capacidades y habilidades que maximicen su desempeño de trabajo.

Aunado a lo anterior, se hizo un estudio en el contexto de la planeación estratégica donde se considera como un proceso orientado al cambio y se desenvuelve en un contexto concreto, por lo que requiere ser ubicado y moldeado según el momento, el espacio y las circunstancias donde tiene lugar (Barrón, 2014).

En esta perspectiva, y además de que la intervención de expertos en la organización genera la mejora de determinadas capacidades o habilidades sobre los individuos; algunos investigadores

como Alisic (2015) mencionan que es necesario aplicar estas técnicas a las PyME's, para procurar cambios claves para el desarrollo sostenido empresarial, un aspecto poco estudiado y analizado hasta el momento.

Este mismo autor refiere que ara entender el concepto de desarrollo sostenido, es conveniente tomar en cuenta lo indicado en la Norma ISO 9004:2009 (Gestión para el éxito sostenido de una organización), la cual define como éxito sostenido, al resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo.

Continuando con Alisic, anota que las PyME's por lo general las organizaciones no tienen establecidos sistemas que logren el desarrollo sostenido y que para que puedan lograr el éxito, deberá satisfacer sus necesidades y expectativas de manera coherente con sus partes interesadas, procurando sea de una manera equilibrada y a largo plazo; para ello, es necesario considerar los cambios constantes e inciertos del entorno de la organización. Para lograr el éxito sostenido su alta dirección debería, entre otras cuestiones, tener una planificación con perspectiva a largo plazo, realizar un seguimiento constante y analizar regularmente el entorno de la organización, establecer los procesos adecuados para lograr la estrategia de la organización, asegurándose de que son capaces de responder rápidamente a las circunstancias cambiantes, evaluar regularmente el cumplimiento de sus planes y procedimientos vigentes y tomar las acciones correctivas y preventivas apropiadas y sobre todo, asegurarse de que las personas en la organización tienen oportunidades de aprender en su propio beneficio, así como para mantener la vitalidad de la organización.

1.1 Planteamiento del problema

Sustentado en la sección anterior, se propone como planteamiento del problema:

¿A través de qué estrategias se analizará la importancia de lograr un desarrollo sostenido de las PyME's de sector de la construcción en México?

1.2 Preguntas de Investigación

1. ¿Qué elementos debe contener la estrategia que aporte a las PyME's del sector de la construcción en México un desarrollo sostenido?
2. ¿Qué acciones conducen a un desarrollo sostenido en las PyME's las en el sector de la construcción en México?
3. ¿Qué variables participan como punto de control para un desarrollo sostenido en las PyME's las en el sector de la construcción en México?

1.3 Propósito de la Investigación

La gestión en las PyME's en el sector de la construcción en México evoluciona lentamente, como respuesta a un mercado más exigente, competitivo, tecnificado, evolucionado, pero a la vez más turbulento e incierto, de ahí la importancia que presenta proponer estrategias que serán utilizadas en la planeación estratégica de las PyME's en el sector de la construcción en México para lograr un desarrollo sostenido.

La propuesta de modelo resultante de este análisis, se propone que contribuya al desarrollo sostenido de las PyME's, en el sector de la construcción, buscando que este modelo sea un motivador que invite a los empresarios y directivos de las organizaciones del sector a integrar dentro de su planeación estratégica organizacional, componentes del proceso de intervención para el logro de objetivos de la organización, y al mismo tiempo el desarrollo del ser humano.

1.4 Objetivos de Investigación

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo estratégico basado en los componentes del *coaching* ontológico integrados a la planeación estratégica a través de un análisis multivariante, valorando si su aplicación impulsa el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México, a través de un estudio empírico en el estado de Tabasco.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Identificar en qué medida el *coaching* ontológico, incide en el desarrollo sostenido en las PyME's en el sector de la construcción en México.
2. Determinar en qué medida la planeación estratégica, incide en el desarrollo sostenido en las PyME's en el sector de la construcción en México.
3. Evaluar en qué medida inciden los componentes del *coaching* ontológico incorporados a la planeación estratégica, y valorando si su aplicación tendrá un enfoque en el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México.
4. Diseñar un modelo estratégico considerando la práctica del *coaching* ontológico, la planeación estratégica y la sostenibilidad en las PyME's en el sector de la construcción en México, acorde con las relaciones encontradas.

1.5 Justificación de la investigación

Hoy en día, el *coaching* constituye una herramienta fundamental para brindar apoyo y aporta al desarrollo de los líderes organizacionales, quienes directamente influyen, de manera importante al cambio cultural y al mejoramiento del clima organizacional; estos aspectos impactan a la efectividad de la organización (Díaz y Zavala, 2008). Resulta asimismo prudente señalar, que a nivel mundial se busque a través del *coaching*, aumentar la eficacia de los líderes para mejorar el rendimiento de las organizaciones (Nelson y Hogan, 2009); lo oportuno radica en el uso del *coaching* como herramienta de intervención directiva; la cual se ha visto incrementado de forma radical en las últimas dos décadas, hasta lograr ser el método de desarrollo de las empresas de mayor crecimiento (De Haro, 2012).

En consecuencia, el *coaching* se ha convertido en una disciplina utilizada ampliamente por todo tipo de organizaciones (Segers et al., 2011); tanto industrias, como empresas de servicios y empresas consultoras que emplean esta intervención buscando la optimización del desempeño, fortalecer equipos de trabajo y ayudar el desarrollo profesional del ejecutivo, ya sea en el plano general, implantando el *coaching* como práctica institucional, o de forma centralizada, instando

a ejecutivos específicos a iniciar un proceso, a fin de asegurar su capital humano y la inversión que éste significa (Vidal et al., 2011).

Esta investigación no es ajena a esta situación; su trascendencia radica en el diseño de un modelo estratégico basado en los componentes del *coaching* ontológico integrados a la planeación estratégica para el desarrollo sostenido en las PyME's en el sector de la construcción en México; de tal modo que la investigación se torna conveniente debido a la ausencia de conocimiento en este tipo de organizaciones, tanto de la práctica del *coaching* ontológico, como de la novedad de integrarlo dentro de la planeación estratégica con la finalidad de producir cambios significativos en el desarrollo sostenido.

Visto desde esta perspectiva, el tener un modelo estratégico que ayude a las empresas a entender y generar estrategias, les permitirá tener un mejor comportamiento, impactando positivamente a los empleos y al crecimiento del sector, además de colocarlas a la vanguardia en materia de administración favoreciendo así a la sociedad en su conjunto por la oferta de empleos, al hacerse más robusto el sector. Es importante resaltar que la industria de la construcción ocupa a un gran número de personal calificado, sin embargo, la ocupación de personal no calificado es determinante por la gran cantidad que requiere.

Un modelo estratégico como el diseñado en esta investigación, reduce costos a las empresas, debido a su eficiencia al utilizarse el *coaching* ontológico en su implantación, lo que provoca un cambio en la percepción a la alta gerencia quien valora la inversión ejercida y el tiempo destinado a este tipo de acciones garantizando la consistencia en las acciones tomadas por los miembros de las empresas. Aunado a esto, los empleados en todos los niveles de la organización valoran el esfuerzo y se integran más fácilmente a la ejecución de los procesos de la organización.

El éxito de la implantación del modelo estratégico en las PyME's del sector de la construcción en México, están determinadas por el desarrollo sostenido, lo que implica que sus servicios tendrán cabida en los mercados hasta antes considerados como inalcanzables; adicionalmente,

las empresas capaces de aplicar el modelo, podrán brindar a la sociedad evidencias fehacientes de su compromiso con ella.

Al transitar de una antigua gestión administrativa, a una nueva, donde la ontología del lenguaje impere, si bien se requiere de un esfuerzo significativo, tiene como beneficio el tiempo requerido, puesto que se reduciría significativamente. Es importante mencionar que no sólo existirían beneficios en las PyME's, sino que los beneficios se extienden a cada uno de los participantes debido a que son parte de la empresa.

Resulta asimismo interesante señalar que el modelo estratégico será un apoyo para otros sectores que buscan la efectividad organizacional, donde la práctica del *coaching* pueda no estar considerada dentro de su agenda y que requieran realizar una planeación estratégica de vanguardia con la finalidad de mejorar su competitividad organizacional.

Es también relevante anotar, que hay evidencia de la escasez de publicaciones que abordan – teórica y empíricamente– sobre el desarrollo sostenido en las PyME's del sector de la construcción en México, evaluada a través de la integración de factores del *coaching* ontológico a la planeación estratégica; por lo tanto, al hacer esta investigación se atendería el vacío del conocimiento, al conocerse el comportamiento de cada una de las variables e integrarlas en un modelo. En consecuencia, de este estudio pueden surgir otros más, donde se involucren nuevas variables sobre todo intangibles que aportan una mejora a la competitividad organizacional.

Finalmente, se puede afirmar que es adecuado realizar la investigación porque al diseñar un modelo que contenga elementos de la práctica del *coaching* integrado a la planeación estratégica, puede ser usado por cualquier empresa del sector.

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcances

El alcance de esta investigación comprende las PyME's del sector de la construcción en México.

El modelo fue evaluado a través de un estudio empírico en el estado de Tabasco, debido a que es una región que ofrece servicios al sector petrolero y hoy en día está pasando una época difícil en su productividad (Robles y Velázquez, 2013; INEGI, 2016).

La investigación tuvo una duración de 16 meses: del primero de abril de 2015 al 30 de septiembre de 2016.

1.6.2. Limitaciones

Se corrió el riesgo de que las preguntas no fueran contestadas adecuadamente debido a la heterogeneidad profesional del sector de la construcción.

El tiempo en la realización del estudio fue muy reducido; se requiere al menos dos años.

En la evaluación del modelo y rediseño no se tuvo la profundidad deseada, sin embargo, se dejó abierta la posibilidad para otro estudio.

1.7 Organización del estudio

El trabajo de investigación denominado *Diseño un modelo basado en el coaching ontológico para el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México*, está conformado por seis capítulos.

En el primer capítulo se presenta la problemática que impera hoy en día en las PyME's del sector de la construcción en México y lo que se ha estudiado para solucionar esa carencia, se establecieron el problema y los objetivos a lograr, argumentando la importancia de realizar este tipo de investigación además de sus alcances y limitaciones respectivos.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico el cual aborda desde la definición de los modelos, definiendo los modelos más usuales para realizar el *coaching* hasta los modelos de *coaching* ontológico y de planeación que son referencia para el modelo teórico propuesto al final del capítulo.

En el tercer capítulo se describe la metodología a seguir, iniciando por la definición del alcance de la investigación; se plantean las hipótesis y se definen las variables y su operacionalización. Posteriormente se determinó el tamaño de la muestra y se diseñó el instrumento de medición, validándolo para su uso. Se dieron los pormenores de la aplicación del instrumento y recolección de datos y la metodología que fue usada para evaluar los resultados.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados y su interpretación; en la primera parte se realiza un análisis descriptivo de los datos en cada una de las variables y sus dimensiones y posteriormente se realiza un análisis multivariado hasta obtener como resultado un modelo validado mediante ecuaciones diferenciales para ser usado en el diseño final.

En el capítulo cinco se realizó una discusión de resultados y se propone un nuevo modelo para el desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción tomando como base el modelo teórico obtenido en el capítulo tres y el modelo de las ecuaciones diferenciales obtenido en el capítulo cuatro. Finalmente se presentó un plan de trabajo para establecer el modelo en las PyME's y el cronograma para su implantación.

En el capítulo seis y último se establecen las conclusiones del estudio y las recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En el Capítulo 1 se realizó un planteamiento del estado del arte cuya finalidad fue el planteamiento del problema de investigación, y con ello definir las preguntas de investigación, que dieron pauta al planteamiento de objetivos. En este Capítulo se realiza una revisión de literatura con la finalidad de entender el problema con más claridad y definir los conceptos básicos en la que se basó la investigación.

2.1. La importancia de los modelos y el diseño de estrategias

En el desmesurado desarrollo en que vive la humanidad como resultado de los avances de la ciencia y la tecnología; se publican de manera muy general, investigaciones que abordan los modelos, cuya finalidad es la de explicar un sinnúmero de fenómenos. La intención de toda investigación científica radica en conocer y proponer soluciones a los problemas estudiados; y en diversas circunstancias, se asume el concepto de *modelo* como una expresión ya conocida sin tomarse en cuenta su concepción teórica (Mújica y Rincón, 2012). Dada esta situación de por sí preocupante, cuando se usen modelos en la investigación, como en este estudio, es importante partir de una conceptualización que defina claramente el término, y de esta manera, evitar ambigüedades que alteren lo pretendido en la investigación.

Atendiendo este apremio, es un requerimiento iniciar clarificando el concepto de *modelo*⁴; a partir de la conceptualización ofrecida por diversos autores. El primero de ellos a considerar es el propuesto por Ferrater (2001), quien anota que la noción de modelo ha sido empleada como un modo de explicación de la realidad, especialmente de la realidad física.

⁴ La palabra “modelo” proviene del italiano *modello*, que a su vez proviene del latín *modulus* que significa: molde, medida, cantidad de cualquier cosa; agrega que posee varios significados: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo; en las obras de ingenio y en las acciones morales; ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar; representación en pequeño de alguna cosa; esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014).

Es importante lo indicado por Chamizo (2010), quien define a los modelos como representaciones, basadas generalmente en analogías y que se construyen contextualizando cierta porción del mundo con un objetivo específico; de igual manera, Villaplana (2013), indica que el modelo puede considerarse como una especie de descripción o representación de la realidad como los hechos, situaciones, fenómenos, procesos, estructuras y sistemas, entre otros, en función de unos supuestos teóricos o de una teoría; pero tomando en cuenta que el modelo describe una realidad cambiante; que torna al modelo como incompleto porque nunca describe totalmente al mundo real, aunque algunas veces se asume al modelo como real, cometiendo un grave error. También puede definirse al modelo en su conjunto como señalan Raviolo, Aguilar, Ramírez y López (2011), quienes afirman que en este caso el modelo representa a otro en una relación isomorfa, debido a que hay una correspondencia de los elementos de un conjunto con el otro, sin embargo, aclaran estos autores que no es una réplica exacta de la realidad, porque la realidad no puede ser representada por su complejidad.

Como es claro notar, la noción de modelo ha sido empleada en otros sentidos; Ferrater (2001), citado por Mújica y Rincón (2012) considera al modelo como un modo de explicación de la realidad, especialmente de la realidad física.

Si bien es cierto que se debe enfatizar la importancia de conceptualizar los modelos, lo sustancial de ello radica en la afirmación que realizan Raviolo et al., (2011) quien consideran que los modelos constituyen una herramienta de investigación que se emplea esencialmente para obtener información acerca de un objeto de estudio el cual no puede ser observado o medido directamente y concluyen que los modelos concentran su atención en aspectos específicos del sistema y están asociados a imágenes o representaciones.

En este mismo tenor, Mújica y Rincón (2012), afirman que la representación es la elaboración a escala de un referente, donde se asume, según Tuay-Sigua (2013), que los modelos pueden realizar dos funciones diferentes de representación: por un lado, un modelo puede ser una representación de una parte seleccionada de la realidad; o bien puede representar una teoría en el sentido de interpretar los axiomas y las leyes de la teoría. Estas funciones no son mutuamente

excluyentes y los modelos pueden asumir indistintamente cualquiera de ellas o bien las dos al mismo tiempo.

Es importante distinguir las representaciones científicas, las cuales comprenden entidades abstractas y pueden ser representadas como modelos teóricos, objetos concretos como diagramas, gráficos e ilustraciones y procesos como las simulaciones por computadora (Chakravartty, 2010).

Como puede notarse, el concepto de *modelo* es muy variado y su definición depende del campo donde se esté aplicando y su grado de validez está en función del paradigma científico utilizado; su importancia radica en qué tanto se apega y se puede entender la realidad que se pretende describir. Al respecto, Tuay-Sigua (2013), asume que los modelos deben ser entendidos en su contexto de aplicación, puesto que surgen como una forma de la actividad de representación.

2.2. El valor metodológico de los modelos como analogía

Partiendo de la premisa de que todo lo que se utiliza en la ciencia para describir un fenómeno empírico es un modelo; Tuay-Sigua, (2013), hace una clasificación de los estilos de representación de los modelos que existen en la literatura; modelos a escala, idealizados, analógicos y fenomenológicos; esta clasificación se considera que no son mutuamente excluyentes. Ahora bien, el problema radica, en qué tanto y en qué medida un modelo puede caracterizar e identificar los fenómenos que de otra manera no serían observables; al respecto, Mújica y Rincón (2012), sugiere que, a fin de ser verdad, una declaración no necesariamente coincide con la realidad en todos sus aspectos, relaciones y detalles, pero necesariamente tiene que ser adherente a ella en sus aspectos más importantes; puesto que el hombre no puede percibir de una manera natural una gran cantidad de objetos y cosas que la ciencia ha detectado en el universo físico, su conocimiento se basa en analogías.

El razonamiento analógico, de acuerdo a lo declarado por Raviolo, 2011; es una actividad donde se comparan estructuras y/o funciones dentro de dos dominios: el dominio que es conocido y que le llama análogo y el otro dominio que se considera nuevo, que se conoce como objetivo.

En este caso, una analogía comprende, además del objetivo y del análogo, una serie de relaciones entre ellos y una serie de propiedades no compartidos. Sin embargo, este mismo autor, considera que el modelo analógico no es simplemente una reproducción detallada de todas las cualidades del sistema real, sino que refleja la estructura de relaciones y determinadas propiedades fundamentales. Se dice que dos cosas son análogas si existen ciertas similitudes relevantes entre ellas.

2.3. El modelaje del coaching y su funcionalidad

Habiéndose definido la conceptualización de modelo y tomando en cuenta la importancia de su aplicabilidad analógica, es posible explicar de una manera más holística el modelaje del *coaching*⁵, cuyo uso se ha ido popularizando en el entorno empresarial y personal como una herramienta de gran alcance. Esta sección se iniciará con la conceptualización del *coaching*, de los actores más importantes de su proceso y finalmente se anotarán algunos modelos que son propuestos para su aplicación.

2.3.1. Entendiendo el quehacer del coaching y su aplicación en las empresas

Para modelar el proceso del *coaching*, se deberá partir del planteamiento de los elementos básicos que intervienen y definir sus características funcionales. Estos elementos básicos son: el *coach*: persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional; *coachee*: persona o grupo que recibe la ayuda y la de *coaching*: proceso de ayuda que implica al *coach* y al *coachee* (Bizquerra, 2008).

Es importante anotar que el *coaching*, no es un concepto nuevo; según Menéndez (2011), el primer *coach* de la historia fue Sócrates, puesto que él afirmaba que no existía el enseñar, sino

⁵ Ravier, 2005, Nava y Mena (2012) y Lozano (2013) coinciden acerca de la historia del origen de la palabra *Coach*; mencionan que en inglés tiene dos significados: estudiar con un guía-maestro entrenador; o carruaje que transporta a alguno de un lugar a otro. Al respecto, se dice que durante los siglos XV y XVI; *Kocs* (ciudad húngara) fue parada obligatoria para los viajeros que transitaban entre Viena y Budapest; y fue en estas circunstancias cuando se inició el uso del carruaje que le llamaban *kocsi szekér* o carruaje de *Kocs*. Años posteriores la palabra toma un giro y empieza a mencionarse como ‘coche’; ahora bien, de la palabra coche derivó la palabra *coach*, que es aplicado metafóricamente como llevar una persona de un lugar a otro.

el aprender, y despertaba en sus discípulos una conciencia clara de sus carencias para impulsar a cuestionarse a sí mismos, encontrando así las respuestas.

La segunda aparición del *coaching*, según anotan Dolan y Raich, (2013) fue en los años 70, cuando Timothy Gallwey advirtió que la mente era el peor enemigo de un deportista y por esta razón decidió desarrollar una serie de libros para ayudarlos a superar este problema y obtener un mayor rendimiento. Este nuevo método dio resultados positivos desde el principio, desde ese momento muchas escuelas de deportes comenzaron a ocupar el *coaching*, que en este caso lo llamaban *Inner Game*. Timothy Gallwey jugó un papel muy importante, ya que después de un tiempo logró adaptar este método a las empresas inglesas y dio origen al *coaching* empresarial (Dolan y Raich, 2013).

El modelo de *coaching* actual se le atribuye a Thomas J. Leonard; su aportación fue unir varios conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales, para ayudar a las personas a alcanzar sus metas (Menéndez, 2011).

Ahora bien, para comprender su funcionalidad se inicia con la conceptualización del proceso del *coaching*⁶ basada en diferentes fuentes de información. Distintos autores han intentado definir el concepto basándose principalmente en los aspectos que ellos creen que son más relevantes dentro del proceso; por lo general, estas definiciones son más complementarias que contradictorias y aportan, una mayor y mejor comprensión del significado (García-Naveira, 2013), por lo tanto, en esta sección se presentan las definiciones más relevantes, para que al final, se presente una definición más amplia que contenga la mayor parte de las características mencionadas.

La búsqueda de la conceptualización, se inicia con la Federación Internacional de *coaching* (IFC), la más grande de las organizaciones de *coaching* profesional en el mundo, cuya

⁶ El *coaching* nació en la Universidad de Harvard debido a Gallwey (1974), como producto de su experiencia como entrenador del equipo de tenis. Gallwey (1974) propuso que además de la preparación física y técnica, el jugador debía prepararse psicológicamente para alcanzar el máximo rendimiento.

descripción se enfoca a los resultados. Esta organización define el *coaching* como una relación profesional continuada, que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de *coaching*, los *coachs* ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida. El *coaching* sirve a un *coach*, o *coachs*, para ayudarlo alcanzar su misión en la vida, a vivir una vida personal y profesional sobre la base de sus valores, ser mejor persona, superar sus obstáculos y alcanzar sus metas. Al respecto, el *coach* asume que su *coachee* tiene un enorme potencial y sabiduría interna para responder a sus interrogantes; asimismo, indica que el *coaching* es el proceso indagatorio y creativo y generador de ideas entre un *coach* y un *coachee* que los inspira a maximizar su potencial personal y profesional (Elizalde, 2013).

Sumadas a esta definición, se encuentran dos organizaciones más, referidas por Ortiz (2010); la primera es la Sociedad Francesa de *Coaching* que describe que el *coaching* es el acompañamiento que se hace a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer; y la segunda, es la Escuela Europea de *Coaching*, que hace referencia al método: indicando que el *coaching* es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de objetivos.

Dentro del ámbito deportivo, la Asociación Española de Psicología y *Coaching* Deportivo (AEPCODE), define al *coaching* como estrategia de intervención psicológica que consiste en una relación continuada entre el *coach* y el *coachee* o un equipo, que posibilita la mejora del rendimiento del *coachee* o equipo para alcanzar resultados extraordinarios y conseguir una vida plena y satisfactoria.

Uno de los pioneros del concepto fue Whitmore (1996), quien lo explica de forma simple; indicando que el *coaching* es la actividad que consiste en acompañar a personas o grupos en la consecución de sus objetivos, y más específicamente, en el éxito de su evolución personal, profesional y espiritual; es detonar el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento y añade que consiste en ayudar a la persona a aprender, en lugar de enseñarle. Este

mismo autor, publicó en 1992 que el *Coaching* es un método para mejorar el rendimiento de las personas, donde desarrolló uno de los modelos más usados en el *coaching*, llamado GROW⁷.

Es notorio que cada autor enfoca la definición de *coaching* de acuerdo a diferentes paradigmas; como en el caso de Duhne, Leal y Quintanilla, (2007), quienes lo conciben como la relación entre el *coach* y el *coachee*, donde el primero ayuda a que el segundo desarrolle competencias y se convierta en un observador más efectivo de sí mismo, sus acciones y las acciones de los demás.

Ahora bien, en concordancia con Vidal et al., 2011, el *coaching* es entendido en el contexto empresarial como un proceso interactivo, directo y confidencial mediante el cual un agente, que actúa como entrenador, y una persona (o grupo reducido de personas) buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, realizando para ello cambios profundos y utilizando sus propios recursos y habilidades. Por su parte, García-Naveira (2013), opina que el *coaching* es la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas.

Es importante notar que se trata de una disciplina emergente, anota Anzorena (2008), y refiere que es una actividad que aporta en la facilitación de los procesos de desarrollo de las personas en la evolución profesional, en los tránsitos de la carrera laboral, en el logro de objetivos, en la disolución de obstáculos para el crecimiento personal y en la búsqueda del mejoramiento de los niveles de rendimiento. Todo lo anterior se sustenta en el principio de la autonomía de la persona y está dirigido a que el *coach* asuma plena responsabilidad por sus acciones y por los resultados obtenidos. El *coach* acompaña y facilita el proceso de aprendizaje y cambio que posibilite al individuo a realizar las acciones necesarias para conseguir los objetivos que está comprometido a alcanzar y que no está logrando.

⁷ Objetivo, realidad, opciones y conclusión, en sus siglas en inglés. La última versión del modelo GROW fue publicado en 1996 por Whitmore (vea apartado 2.5.1).

Otros criterios, como el aportado por Bizquerra (2008), que lo conceptualiza con un enfoque más amplio cuando afirma que el *coaching* es un asesoramiento que promueve el establecimiento y la aclaración de metas, objetivos y valores; el desarrollo de competencias personales y profesionales hasta el nivel óptimo; ayuda a superar bloqueos mentales y emocionales; apoya para llegar a ser lo mejor que uno puede ser y otros aspectos de desarrollo personal y profesional. O bien, en un enfoque diferente cuando se señala que el *coaching* es la oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona como indica Barrón (2014); señalando que es una relación recíproca en la cual ambos comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el *coaching* y ayudarlo a lograr sus metas.

La definición de Mussico (2013), propone un matiz interesante al describirlo artísticamente cuando manifiesta que es como el ‘arte de acompañar hasta la meta’ a través de una danza, un paso o dos en el que el *coach* pone en práctica métodos y técnicas específicas y un acercamiento ético para la gestión de la relación y del contrato, mientras que el *coach* construye su objetivo y hace pasos para llegar a donde desea.

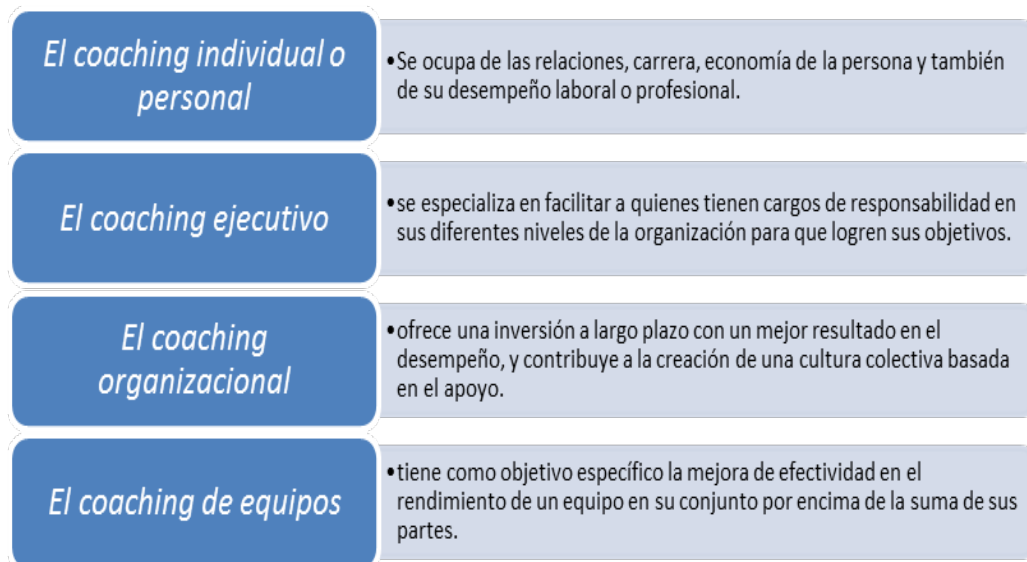
Los beneficios en usar el *coaching* en la organización son innumerables; Chávez (2012) anota que el emplear el *coaching*, si bien implica invertir en el desarrollo de talentos y potencialidades que tienen los principales encargados de una organización, también sirve para desarrollar las competencias y los comportamientos de los colaboradores que participan en la empresa. Sin embargo, Chávez (2012) afirma que la intención primera del *coach* es la de mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo con el que interactúa el *coach*, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad. Al respecto añade que dicha efectividad se podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los colaboradores. La efectividad se tiene cuando el *coach* enfrenta los problemas desde su origen, se enfoca a incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios de su entorno.

Retomando las principales ideas de los autores anteriores y a manera de conclusión, se define *coaching* como una relación recíproca (Bizquerra, 2008), directa, confidencial (Launer, 2007) y

profesional continuada, que ayuda las personas (Federación Internacional del *Coaching*) a la consecución de objetivos y valores (Bizquerra, 2008), y más específicamente, al éxito en su evolución personal, profesional y espiritual (Whitmore, 2011), a partir de sus necesidades profesionales (Sociedad Francesa de *Coaching*), y a través del aprendizaje (Anzorena, 2008), en la exploración y en el descubrimiento de nuevas creencias (Escuela Europea de *Coaching*), que lo llevan a alcanzar resultados extraordinarios en su profesión, empresa o negocio (Selman, 2008), y a conseguir una vida plena y satisfactoria (Asociación Española de Psicología y *Coaching* Deportivo); esta relación, ayuda a las personas a superar bloqueos mentales y emocionales, al convertirlas en el observador más efectivo de sí mismo, de sus acciones y de las acciones de los demás (Duhne et al., 2007).

El *coaching* se puede aplicar a diferentes de diversas formas como lo menciona Muraped, (2012), quien refiere que existen: el *coaching* personal o *life coaching*, el ejecutivo, el organizacional, el de equipos, entre otros (ver Figura 3).

Figura 3. Tipos de *Coaching*



Fuente: Elaboración propia, 2017; basado en información de Muraped, 2012.

Hoy en día, existe rechazo de algunas empresas para usar el *coaching* debido a que dudan sobre el retorno de la inversión; al respecto Giménez (2010), reporta que existen estudios que dan a conocer ciertas compañías que recibieron *coaching* sus ejecutivos y tuvieron un retorno medio de la inversión (ROI) de al menos seis veces el costo del *coaching*, aunado a ello, estas compañías tuvieron mejoras importantes, como en la retención del talento de calidad y reducción en costos de reclutamiento y formación, la reducción en el tiempo de toma de decisiones y transparencia en la información compartida, la co-responsabilidad en la resolución de problemas y creación de soluciones que repercutirá en el aumento de eficiencias, la reducción del rechazo al cambio e incremento de la percepción de efectividad en el mismo y la reducción en costos operativos en el ámbito del equipo o de la organización.

Al respecto, Musicco (2013) refiere que este retorno de la inversión es debido, entre otros factores, por su utilidad para acelerar el desarrollo de las competencias de cada directivo y de los grupos, estimular la motivación, mejorar el clima de la empresa y las prestaciones para conseguir nuevos objetivos en las fases de cambio de la organización. De la misma manera, para la persona significa tener apoyo de un experto que le ayude a focalizar sus objetivos de desarrollo profesional y personal y que le acompañe en los desafíos de su vida. Además, menciona el mismo autor; que el *coaching* favorece el desarrollo de valores como la solidaridad y la responsabilidad, que están en la base del Ser ético.

2.3.2. Los factores más significativos en el proceso del coaching

Como se ha afirmado en la sección precedente, el *coaching* representa un medio estratégico para lograr el desarrollo de los individuos procurando se lleven a cabo cambios concretos y modifiquen su comportamiento, con el fin de lograr ser más competitivos. Bajo este enfoque, se considera al *coaching* como una herramienta eficaz; donde, gracias a la relación de confianza que se establece entre el *coach* y el *coachee*, permite trabajar sobre puntos fundamentales para la realización de un determinado proceso de cambio, por ejemplo, entender cuáles son las áreas de mejora que podrían favorecer el desarrollo de nuevos comportamientos profesionales; comprender cuales son los propios frenos ante el cambio en acto en la empresa; alinear los

valores empresariales con los personales y realizar un plan de acción personalizado para facilitar la implementación de la totalidad del proceso (Musicco, 2013).

Por lo tanto, el principio más importante del *coaching* está determinado en ayudar a aprender⁸, el *coach* no le dice al *coachee* qué es lo que tiene que hacer; su tarea no es dar órdenes, ni dar consejos; el *coach* no ofrece soluciones, no señala el camino que le parece correcto, ni impone su particular modo de pensar, sino que interviene para que el *coach* pueda analizar las interpretaciones que tiene sobre la situación que declara como problemática (Anzorena, 2008); es claro que la finalidad del *coach* es la de ofrecer una metodología para el desarrollo de habilidades actitudinales que benefician a la persona en su vida (Nava y Mena, 2012); en otras palabras, el *coach* sigue un proceso de acompañamiento a un individuo o grupo de individuos para ayudarlo(s) a profundizar el conocimiento propio y guiarlo en el desarrollo de nuevas acciones (Zapata et al., 2012). Este acompañamiento está basado en una relación donde el *coach* asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural.

Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013), indican que durante el acompañamiento en el *coach* se debe tener como meta el desarrollo del liderazgo de tipo transformacional, donde se deberán adquirir habilidades con la gestión de sí mismo, del conocimiento, del futuro, de la emocionalidad, de redes y del aprendizaje como está ilustrado en la *Figura 4*.

⁸ Este término debe diferenciarse del proceso de enseñanza.

Figura 4. Desarrollo del liderazgo en el *coaching*

Gestión de sí mismo	•Desarrollado a través del autoconocimiento y dominio de emociones
Gestión del conocimiento	•Asumiendo el papel de aprendiz en la interacción con sus colaboradores
Gestión del futuro	•Visualizando las oportunidades, perspectivas y rumbos por los que tendrá que orientar al personal, según la información que el entorno le proporciona al ser analizado
Gestión de la emocionalidad	•Manejando las emociones de sus colaboradores para lograr su máximo rendimiento
Gestión de redes	•Explorando su capacidad de conversar y formar una interacción estrecha con el persona
Gestión del aprendizaje	•Ejerciendo una retroalimentación que ayude a emitir juicios sobre los resultados y oportunidades surgidas en el desarrollo de las actividades.

Fuente: Elaboración propia, 2017; basado en información de Cruz-Ortiz et al., 2013.

El *coach* que participa en el desarrollo del liderazgo del *coachee*, es un profesional con formación especializada y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el *coachee*, un espacio de reflexión para mejorar (Lozano, 2013); por esa razón es fundamental que el profesional que quiera dedicarse al *coaching* o acompañamiento profesional cuente con suficiente experiencia y además que tenga equilibrio personal y emocional, y sobre todo que inspire confianza⁹.

Posterior a la comprensión del papel de *coach*, el siguiente punto a considerar es con respecto a la metodología utilizada en el proceso del *coaching*. Esta metodología abarca entre otros

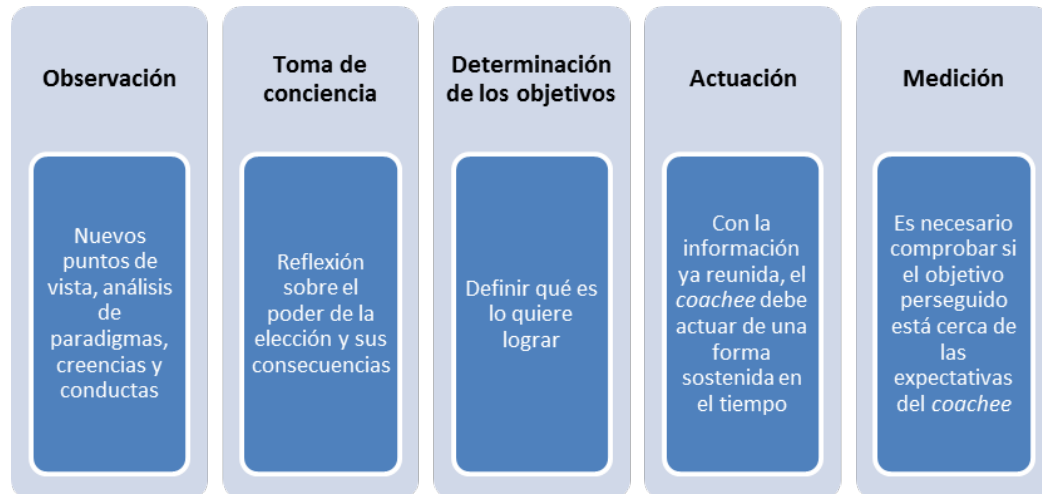
⁹ De acuerdo a Lozano (2013), otras competencias del *Coach* es que sepa escuchar, y que tenga la capacidad de ofrecer una retroalimentación constructiva, manejar la compasión, un alto grado de integridad, muy respetuoso y sobre todo que guarde confidencialidad de todo. Debe evidenciar su profesionalismo, reconocer sus errores, ser un facilitador hacia nuevos aprendizajes y cambios estructurales.

aspectos, el análisis detallado de la agenda, revisión de relaciones significativas y estrategias utilizadas para resolver conflictos, aplicación de instrumentos de evaluación de personalidad, habilidades, intereses, y estilo personal, entrenamiento formal de competencias con video *feedback*, y acompañamiento al ejecutivo en sus reuniones de trabajo, entre otros métodos (Chávez, 2012).

Un aspecto importante a considerar es el presentado por Musicco (2013), quien refiere que el *Coach* hace preguntas para profundizar, explorar, aclarar, comparar, y luego da un *feedback* es decir, devuelve al *coach* sus percepciones, dudas, curiosidades, incomprensiones, con el único objetivo de ayudarlo a hacerse más consciente del efecto que sus palabras y acciones o incluso pensamientos pueden provocar; de tal manera, el *coach*, como delante de un espejo, descubre nuevas dimensiones y nuevos puntos de vista, ampliando así sus propias posibilidades de elección y de esta forma puede decidir qué hacer nuevo o diferente¹⁰. Este mismo autor apunta que el *coaching* requiere de cinco pasos básicos como se ilustra en la *Figura 5*, cuyos elementos son: la observación, la toma de conciencia, la determinación de los objetivos, la actuación y finalmente la medición.

¹⁰ La base emocional del *coach* es el respeto, la confianza y la aceptación del otro como un ser legítimo y autónomo capaz de desarrollarse y lograr sus objetivos. No se debe de entender como una terapia ni asesoría, sino que debe comprenderse que la intención es para mantener gente exitosa en continuo desarrollo (Duhne et al., 2007).

Figura 5. Pasos básicos para el *Coaching*



Fuente: Elaboración propia, 2017; basado en información de Musicco, 2013.

Dentro de estos pasos, existen algunos elementos que intervienen en el proceso del *coaching* procurando éxito personal, y estos son de acuerdo a Duhne et al., (2007): la retroinformación, reflexión, desarrollar habilidades conversacionales y de interacción, apoyar el cambio personal y obtener mejores resultados de negocio (ver Figura 6).

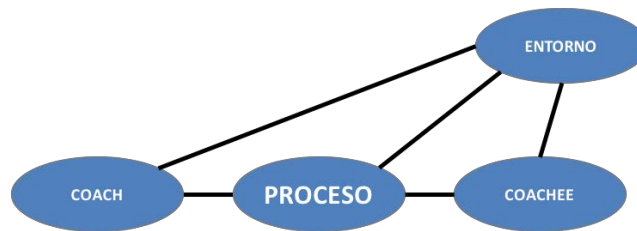
Figura 6. Elementos del *Coaching*



Fuente: Elaboración propia, 2017; basado en información de Duhne et al., 2007.

Sin embargo; Díaz y Rossi, (2005), son más puntuales, y proponen una forma de agrupar los factores determinantes del éxito en una intervención de *coaching*; ellos plantean cuatro categorías: 1) los relacionados con el *coach*, 2) los relacionados con el *coachee*, 3) los relacionados con el proceso de *coaching* y 4) los relacionados con el entorno en donde se lleva a cabo el *coaching*, tal y como se representa en la *Figura 7*.

Figura 7. Factores que afectan al éxito en un proceso del *Coaching*



Fuente: Díaz y Rossi, 2005.

Para ejercer el *coaching* se requiere de habilidades, y Grant y Cavanagh (2007), identificaron cinco habilidades clave como se muestra en la *Figura 8*.

Figura 8. Habilidades del *Coaching*

Habilidades para ajustar la meta	• Establecer objetivos y metas que son valoradas por el <i>coachee</i> y se encuentran alineadas con sus valores personales, son realistas, específicas y alcanzables
Habilidad para construir una sólida alianza	• El coach debe ser empático y comprensivo, creando un ambiente en que el <i>coachee</i> pueda sentirse libre de expresar sus ideas.
Habilidad para generar una conversación centrada en la solución	• El proceso de Coaching tiene como objetivo principal el desarrollo de soluciones, para lo cual el coach debe contribuir a generar ideas sin explorar el pasado.
Habilidad para la gestión de procesos	• Con el fin de hacer avances progresivos es importante que el coach evalúe y monitoree la actuación del <i>coachee</i>, permaneciendo atento al desempeño inmediato del <i>coachee</i>.
Habilidad para ayudar al <i>coachee</i> a alcanzar los resultados esperados	• Esta habilidad está definida de forma genérica y apunta a la importancia de los resultados del Coaching, el cual se traduce en la consecución de objetivos y la valoración que haga del proceso el <i>coachee</i>.

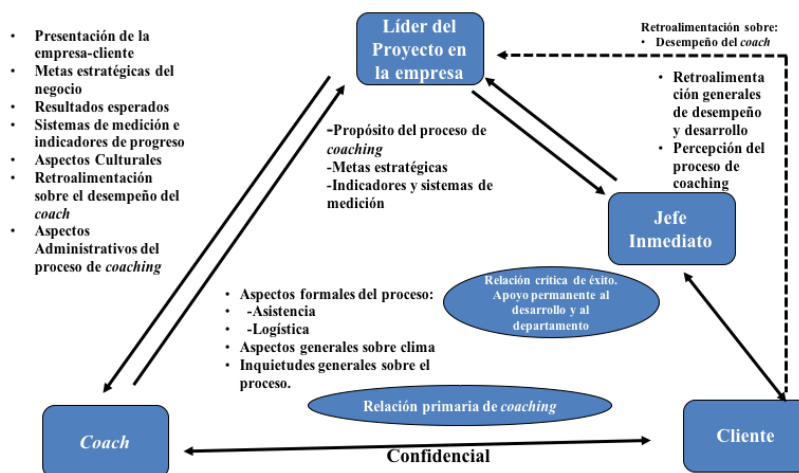
Fuente: Elaboración propia, 2017; basado en información de Grant y Cavanagh, 2007.

Aunado a lo anterior, Musicco (2013); considera al *coaching* como un novedoso modelo de liderazgo en el ámbito de un nuevo capitalismo humanista: para ello hay que desarrollar valores en los líderes que lo llevan a cabo; ética y negocio ya no se deben considerar antagonistas; aunque no hay que desviar el oficio del *coach*, el cual consiste en dar retroalimentación, de lo que a su vez exige comunicación; y su finalidad es mejorar la vida de los empleados y de la organización; por ello para mejorar el desempeño; es ahí donde entra la formación del líder; las organizaciones capacitan a sus administradores con la finalidad de que se conviertan en entrenadores, estimulando el desempeño (Nava y Mena, 2012); este enfoque es determinante dentro de los procesos de gestión que hoy en día se están aplicando en las empresas en busca de su certificación.

2.4. Modelos que relacionan los tipos de servicios del *coaching*

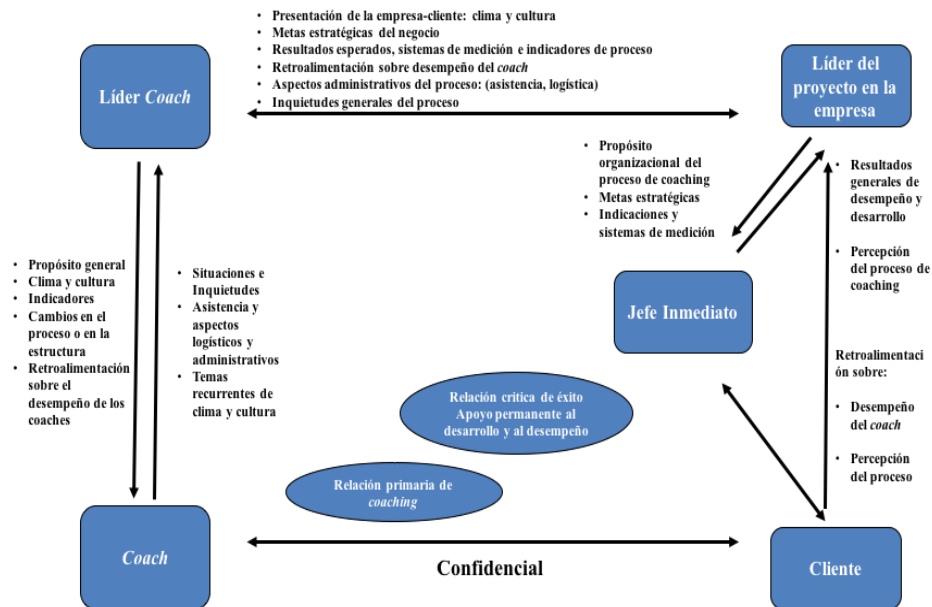
Ya habiendo planteado las características del *coach*, se presentan algunos modelos empleados para representar y comunicar el conocimiento en *coaching*. Existen dos modelos que fueron propuestos por Potdevin y Afanador (2003) que relacionan los dos tipos de servicio de *coaching* que se pueden brindar, ya sea mediante una empresa dedicada a esta actividad o empleando un *coach* independiente (ver Figuras 9 y 10); dichos modelos representan un análisis de las técnicas de entrenamiento con un esquema limitado puesto que no abarca con amplitud los conceptos del *coaching*.

Figura 9. Acuerdo con coaching individual propuesta A



Fuente: Potdevin y Atanador, 2003.

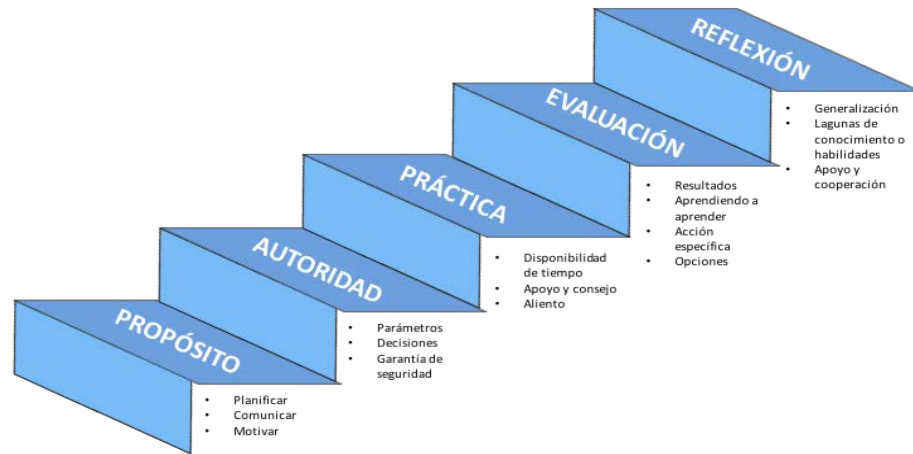
Figura 10. Acuerdo con *coaching* individual propuesta B



Fuente: Potdevin y Atanador, 2003.

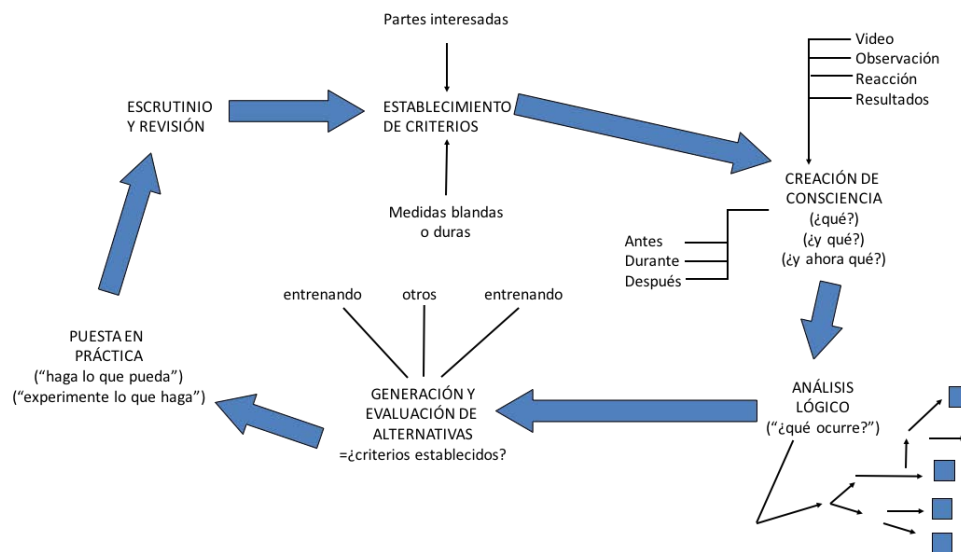
Ahora bien, de acuerdo a las técnicas de *coaching*, se presentan dos modelos: el primero, es una forma de entrenamiento escalonado (ver Figura 11) y el segundo un entrenamiento en bucle (ver Figura 12); en estos modelos no se presenta una descripción general de los términos del *coaching*, por lo que no suministran los elementos básicos de esta técnica.

Figura 11. Modelo escalonado de entrenamiento



Fuente: Valenzuela, 2010.

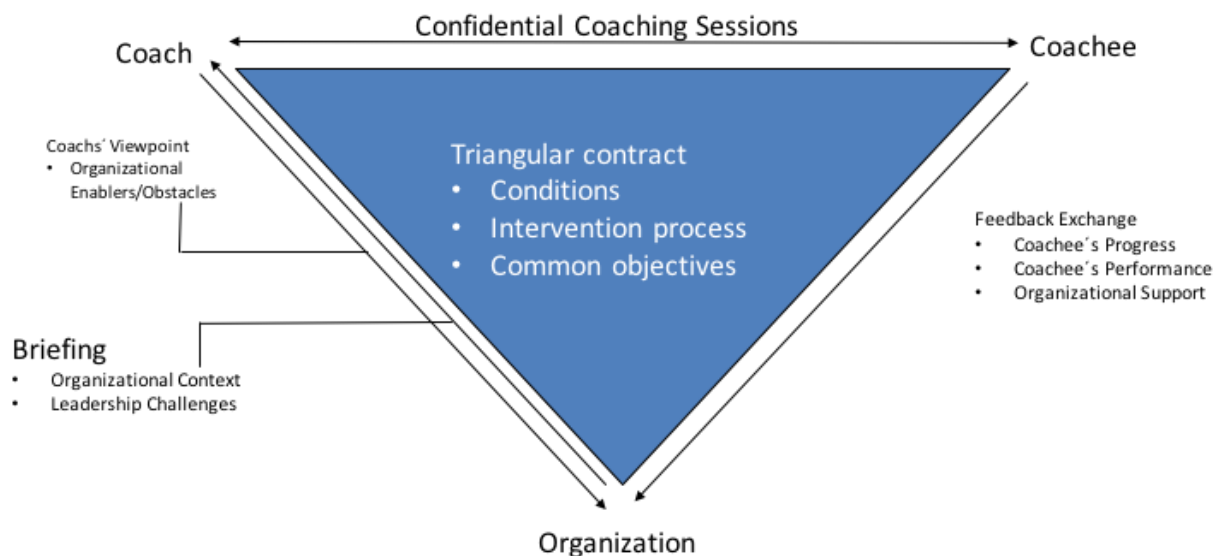
Figura 12. Modelo en bucle de entrenamiento



Fuente: Valenzuela, 2010.

En el mismo orden de las ideas, Rosinski (2003) presenta un modelo donde se muestran todos los agentes que intervienen en el *coaching* ejecutivo (ver Figura 13). En esta representación se puede apreciar que, debido al flujo triangular, se está considerando que todas las partes sean responsables y deben aportar para lograr los objetivos. Sin embargo, se presentan ideas muy específicas sobre el concepto del *coaching*, pero sin abordar la generalidad de conceptos sobre el mismo.

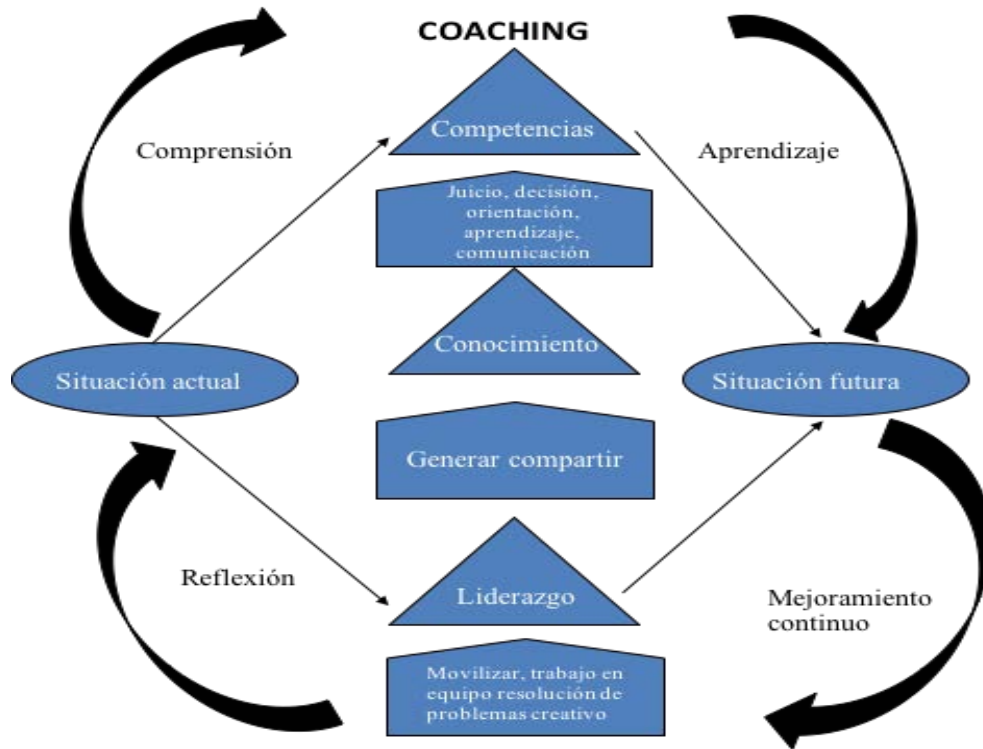
Figura 13. Proceso del *coaching* ejecutivo. Agentes



Fuente: Rosinski, 2003.

En el mismo orden de ideas, Santodomingo, Garzón y Villa (2010) proponen un modelo de *Coaching* orientado al liderazgo y desempeño (ver Figura 14), donde se parte de la comprensión de la situación actual de una empresa del sector eléctrico, proyectando una situación futura dentro de la cual las dimensiones deficientes deben presentarse fortalecidas. Este proceso de funcionamiento del modelo, sugieren, debe estar acompañado por un *coach*, que de forma integral orientará el actuar de los Ingenieros del Departamento de Gestión del Mantenimiento, con el fin de lograr la preparación y desarrollo de las competencias, asumiendo métodos activos que apliquen el modelo de *coaching* en su labor diaria. Este modelo tiene cierto grado de aplicabilidad, puesto que considera los elementos que intervienen en el proceso.

Figura 14. Modelo de *coaching* dirigido a ingenieros electricistas del área de Gestión del Mantenimiento de una empresa de transmisión de energía eléctrica.



Fuente: Santodomingo, Garzón y Villa, 2010.

La importancia de los modelos antes descritos, radica en enfatizar el porcentaje en que están representando el proceso del *coaching*. Como todo modelo tiene sus ventajas y desventajas; si bien existen puntos comunes y ofrecen importantes aportaciones, son evidentes sus diferencias de representación que de alguna manera impiden una consolidación, que permita resumirlo, de tal manera que provea un entendimiento sobre el proceso del *coaching*.

2.5. La participación de los modelos en el *coaching* y sus relaciones

Es notorio mencionar que existen numerosas metodologías para aplicar el *coaching*, pero será necesario tomar en cuenta los aspectos que sugiere Marcos (2010): fijar una meta, hacer buenas preguntas, definir un plan de acción, poseer y practicar habilidades comunicativas: escucha

activa, empatía, posturas corporales abiertas, asertividad, mantener una actitud de apoyo¹¹, aceptar incondicionalmente, sin juzgar al otro, y confiar en el potencial de la persona, centrándose en el presente y en un futuro positivo, no en el pasado ni en sus carencias, elegir un entorno físico informal, agradable y neutro, sin manifestaciones de estatus o poder; no obstante, los modelos de aplicación de estos elementos es lo que hace que sean efectivos sumado a la destreza del *coach*; es por ello que deberán ser descritos, para elegir el más adecuado de acuerdo a las circunstancias que se dé el proceso del *coaching*.

Tomando en cuenta los elementos mencionados en el párrafo precedente, en las siguientes secciones se describirán los modelos más importantes de la aplicación del *coaching*, con la finalidad de tomar en cuenta lo funcional de cada uno de ellos para ser aplicado en el modelo a proponer en esta investigación.

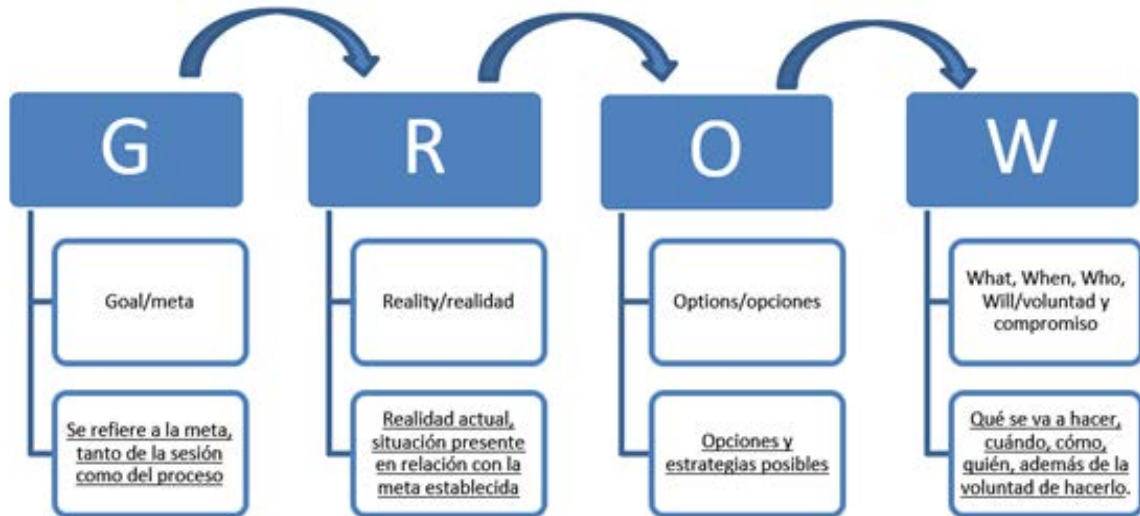
2.5.1. Modelo GROW

El modelo GROW es conocido mundialmente y el éxito, radica tanto en la resolución de problemas como en el establecimiento de objetivos. Este modelo fue creado por Graham Alexander y difundido por Whitmore (1996). Ortiz (2010) explica que este modelo ayuda a maximizar el potencial del *coaching*, con un enfoque hacia el logro personal y de productividad, donde se propone un esquema simple, a través de una serie de conversaciones de una manera secuencial.

El modelo GROW, consta de cuatro etapas, donde cada sigla es un paso a seguir para llevar a cabo durante el proceso como viene descrito en la *Figura 15*.

¹¹ No de ayuda, ya que esto implicaría que la responsabilidad recae sobre el otro, y no se trata de dar consejos ni de asesorar.

Figura 15. Modelo GROW



Fuente: Elaboración propia, 2017; basado en información de Whitmore, 1996.

La descripción de cada una de las etapas es la siguiente:

G (Goal). Se refiere a la meta, tanto de la sesión como del proceso.

En esta fase se establecen los objetivos a alcanzar, se define hacia dónde se quiere ir. En cada sesión debe determinarse la meta a lograr al finalizar la misma y ésta debe ser coherente con la meta corporativa. Es posible que durante el desarrollo del *coaching* la meta se trabaje durante varias sesiones. Sin embargo, es importante mencionar que la claridad con la que se establece el objetivo será fundamental para el éxito de los pasos siguientes del modelo.

Preguntas relacionadas con esta fase serían las siguientes:

- ¿Qué te gustaría lograr?
- ¿Es un objetivo alcanzable?
- ¿Cuáles son tus metas a corto, mediano y largo plazo respecto al tema?
- ¿Cómo sabrás que habrás alcanzado tu meta?

R (*Reality*). Realidad actual, situación presente en relación con la meta establecida.

Consiste en describir y analizar la situación actual, dónde se encuentra la persona ahora y la brecha que existe hacia su meta. Es muy importante que exista objetividad y la consideración de los hechos; basarse en información y datos factibles en vez de la subjetividad que haya percibido el *coach*. El *coach* elige un lenguaje objetivo y descriptivo para explorar la realidad del *coaching*, y con ello le ayuda a alcanzar niveles profundos de conciencia.

Preguntas relacionadas con esta fase serían las siguientes:

- ¿Dónde estás?
- ¿Con qué cuentas?
- ¿Qué te falta para lograr tu objetivo?

O (*Options*). Opciones y estrategias posibles.

En esta fase se definen las limitantes del cambio de la realidad actual hasta alcanzar la meta establecida, y esto da lugar a las opciones, posibilidades, alternativas y cursos de acción posibles para alcanzarla. Es muy importante que el proceso sea creativo y analítico en esta etapa; más que hacer muchas sugerencias, se debe hacer un esfuerzo en racionalizar y concientizar soluciones innovadoras.

El *coach* le ayuda a identificar y barajar todas aquellas posibilidades o alternativas que le permitan alcanzar su propósito y escoger aquella opción que presente menos obstáculos.

Preguntas relacionadas con esta fase serían las siguientes:

- ¿Qué opciones tienes?
- ¿Existen otros caminos?
- ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de cada opción?
- ¿Qué opción te gusta más y hace sentir más motivado/a?

W (*What, When, Who, Will*). Qué se va a hacer, cuándo, cómo, quién, además de la voluntad de hacerlo.

Consiste en hacer que se alcance la meta por medio de un plan de acción; cuándo deben ejecutarse, quién es el responsable de realizarlas, y la determinación de la voluntad y el compromiso del individuo para materializar el plan de acción para lograr el cambio. Aquí es fundamental escoger la solución preferida y comprobar que exista un alto nivel de compromiso con la ejecución de la misma.

Preguntas relacionadas con esta fase serían las siguientes:

- ¿Qué opción te gusta para trazar un plan de acción?
- ¿Por qué no conviertes eso en un plan de acción?
- ¿Qué acción puedes tomar que te ayude a lograr tus objetivos?
- Mencionaste que podrías ejecutar esa acción, ¿estás realmente comprometido con lo que decías?
- ¿Cómo y cuándo empezar?
- ¿Qué objetivos secundarios o etapas fijar?
- ¿Cómo comprobar que el plan ha surtido efecto?

Años después, Eaton y Johnson (2001), agregan al modelo los dos últimos pasos o etapas. Sostienen que luego de definir objetivos, explorar la realidad de la situación, discutir las opciones y acordar un plan de acción, el *coach* y *coachee* deben fijar la próxima vez que van a reunirse para retomar y analizar lo que han aprendido y para ver cómo se puede construir a partir de esa experiencia para lograr un aprendizaje futuro.

Las ventajas de trabajar a través de este modelo, según Ortiz (2010), aumenta la conciencia y la responsabilidad, y alienta el comportamiento proactivo del individuo, ofrece una mayor comprensión de su situación actual, y por consiguiente se abre un sinnúmero de posibilidades donde se eligen las acciones que podrían llevar a cabo para alcanzar sus metas personales y profesionales. Mediante el establecimiento de estas metas específicas, medibles y alcanzables, y un calendario realista para su logro, el modelo GROW promueve con éxito la confianza y la auto-motivación, lo que lleva a una mayor productividad y satisfacción personal.

2.5.2. *Modelo OUTCOMES*

Otro modelo usado, que conjuntamente con el anterior tiene una lógica similar es el que se conoce como modelo OUTCOMES (ver Figura 16), que definió Mackintosh (2003), donde utilizó en primera instancia un proceso de *coaching* para determinar qué directivas comerciales o de ventas se deben utilizar con los empleados. Una característica importante que lo hace diferente al modelo GROW, es el hecho de que permite que el *coaching* se desarrolle a niveles superiores y además ofrece a los directivos oportunidad de someterse a sesiones de *coaching* más profundas. Es más estructurado y específico que el modelo GROW, y ofrece un mayor énfasis en la comprensión, análisis de la distancia de los objetivos y mayor apoyo; además está más centrado en los negocios.

Figura 16. Modelo OUTCOMES

O	• <i>Objetives/Objetivos</i>
U	• <i>Understand the Reason/Entender las razones</i>
T	• <i>Take Stock of the Present Situation/Actuar desde la situación presente</i>
C	• <i>Clarify the Gap/Clarificar la diferencia</i>
O	• <i>Option Generation/Generación de opciones</i>
M	• <i>Motivate to action/Motivar a la acción</i>
E	• <i>Enthusiasm & Encouragement/Entusiasmo y estímulo</i>
S	• <i>Support/Apoyos</i>

Fuente: Elaboración propia, 2017; basado en información de Mackintosh, 2003.

El modelo se aplica mediante las siguientes fases de desarrollo:

- O** (*Objetives/Objetivos*). Se establece el objetivo que el *coach* desea conseguir, vigilando que el mismo sea viable.
- U** (*Understand the Reason/Entender las razones*). Se indaga sobre la intención que tiene el *coach* para ejecutar el proceso y para alcanzar el objetivo del paso anterior.
- T** (*Take Stock of the Present Situation/Actuar desde la situación presente*). El *coach* descubre las líneas base e indaga sobre la situación actual.
- C** (*Clarify the Gap/Clarificar la diferencia*). Se clarifica la diferencia entre donde se está ahora y donde se desea estar, para comprender el porqué de las cosas y verificar si se definió correctamente el objetivo.

- O** (*Option Generation*/Generación de opciones). El *coach* propone y analiza las opciones para alcanzar el objetivo.
- M** (*Motivate to action*/Motivar a la acción). Se motiva al *coach* para que tome la iniciativa y convierta las opciones en acciones.
- E** (*Enthusiasm y Encouragement*/Entusiasmo y estímulo). El *coach* se muestra positivo y entusiasta, para transmitirle esa sensación a sus *couchees* y puedan generar los mejor de sí y alcanzar el objetivo.
- S** (*Support*/Apoyos): El *coach* se convierte en un facilitador para apoyar y resolver las inquietudes del *coach*.

2.5.3. *Modelo ACHIEVE*

El modelo ACHIEVE es similar a los modelos GROW y OUTCOMES y se compone de siete pasos (ver Figura 17) La diferencia más importante con los modelos antes citados, radica en que integra cinco habilidades esenciales del *coach* como: escucha activa, desarrollo de *rapport*¹², utilización de la intuición, preguntas abiertas y creativas y *feedback*¹³ abierto y honesto.

¹² Es cuando dos o más personas sienten que están en “sintonía” psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí (Stewart, 1998).

¹³ Es un mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se redirige a la entrada, con objeto de controlar su comportamiento (Real Academia Española, 2014)

Figura 17. Modelo ACHIEVE



Fuente: Elaboración propia, 2017; basado en información de Ravier, 2005.

Las habilidades varían de acuerdo con el paso que se desarrolla (Ravier, 2005), a saber:

A (*Asses the current situation/* Evaluar la situación actual).

Habilidades: Desarrollo de *rapport*, escucha activa, preguntas abiertas y creativas.

En este paso, se anima al *coachee* a reflexionar profundamente acerca de su situación actual. Al tener conciencia de sí mismo le ayuda a describir mejor su situación, e identifica con más claridad las áreas que abordar, además, le proporciona un contexto útil para las sesiones que vienen. Sin embargo, el beneficio más importante de este paso es la oportunidad del *coach* para reflexionar sobre los acontecimientos pasados, mejorar la comprensión de lo que han contribuido las acciones específicas a la situación actual, y cómo esas acciones pueden haber estimulado los resultados específicos en los demás.

Comportamientos clave de coach

En esta etapa se hace uso de los instrumentos de evaluación (sin depender exclusivamente de esos instrumentos) para obtener una comprensión de la situación del *coach*, expresa interés sincero en sus historias de vida, toma el tiempo necesario para entender la situación desde la perspectiva del *coach*, escucha profundamente para que esté totalmente comprometido y se sienta realmente comprendido y valorado, crea un sentido de conexión y la comodidad, y fomenta un clima de apertura y confianza y finalmente observa y registra toda la comunicación verbal y no verbal.

C (*Creative Brainstorming/*Obtener ideas mediante lluvia de ideas).

Habilidades: Desarrollo de *rapport*, utilización de la intuición, preguntas abiertas y creativas, *feedback* abierto y honesto.

En esta fase se amplía la perspectiva del *coach* y crea una base sólida para el desarrollo de soluciones creativas y el cambio de comportamiento. El objetivo es aumentar las opciones

disponibles para un *coach* que se enfrenta a un entorno difícil. Uno de los problemas más frecuentes para ellos es la sensación de estar "atrapado" en una situación particular sin alternativas visibles de la acción disponible. En algunas circunstancias, sobre todo en momentos de estrés elevado, la perspectiva puede reducirse, de manera mental y emocional en una "visión de túnel". El efecto se asemeja a una confrontación con una pared: no se ve nada, simplemente la pared.

Un *coach* eficaz inicia nuevamente y restaura en una perspectiva más amplia, que es un requisito previo para las próximas etapas de la relación de *coach*. En ausencia de lluvia de ideas, el *coach* sigue en círculo y repite los mismos patrones de comportamiento. En esencia, la primera reacción natural en este "estado pegado" es hacer "más de lo mismo."

Comportamientos de *coach* clave

En este modelo se utiliza una variedad de herramientas y técnicas para interrumpir los patrones habituales del *coach*, rompiendo así el "estado atascado", se les sorprende con preguntas inesperadas creativas, mediante la lluvia de ideas se provee de una variedad de alternativas a la situación actual, se realiza un sondeo más allá de las respuestas iniciales para descubrir un amplio espectro de opciones.

H (*Hone Goals*/Definir metas).

Habilidades: Desarrollo de *rapport*, utilización de la intuición, preguntas abiertas y creativas, *feedback* abierto y honesto.

En este paso, el *coach* forja alternativas y posibilidades en metas específicas. Esta es la etapa en la que los objetivos SMART se definen y/o se especifican, y es esencial que se tengan en cuenta los principios de formulación de metas eficaces. Esto es más difícil de lo que primero puede parecer. La mayoría de los ejecutivos son muy conscientes de lo que no quieren. Sin embargo, con frecuencia les resulta difícil especificar exactamente lo que ellos quieren. En este paso, el *coach* ayuda al ejecutivo a articular claramente los resultados específicos deseados.

Comportamientos de coach clave

Se alienta a la definición precisa de los objetivos (en términos positivos), toma el tiempo suficiente para desarrollar los objetivos SMART, trabaja con el *coach* para desarrollar la(s) meta(s) con alto significado personal y relevancia, el *coach* desarrolla un conjunto específico de medidas con el *coach* para proporcionar una clara evidencia de logro de la meta.

I (*Initiate options*/opciones para buscar las metas)

Habilidades: Desarrollo de *rapport*, escucha activa, preguntas abiertas y creativas, *feedback* abierto y honesto.

Después de haber decidido una meta específica, el objetivo en este paso es el desarrollo de una amplia gama de métodos para lograrlo. En este punto, el propósito no es encontrar la opción "correcta", sino para estimular al *coach* a desarrollar una abundante variedad de alternativas. En esta etapa, la cantidad, la novedad y la variedad de las opciones son más importantes que su calidad o viabilidad.

Comportamientos de coach clave

Crea confianza en el proceso y trabaja con el *coach* desarrollando vías alternativas y llegar a la meta deseada; utiliza un amplio espectro de técnicas y estilos con la finalidad de cuestionar con la finalidad de estimular al *coach* y así generar opciones; proporciona el espacio y el tiempo con el fin que el *coach* piense creativamente y se asegura de que él es el "dueño" de las opciones que genera.

E (*Evaluate options*/Evaluar opciones).

Habilidades: Desarrollo de *rapport*, escucha activa, utilización de la intuición, preguntas abiertas y creativas y *feedback* abierto y honesto.

Después de haber generado una amplia lista de opciones, el siguiente paso es que el *coach* las evalúe y les de prioridades. En esta etapa se desarrolla el enfoque. Sin un enfoque para la acción, si no está bien definido, es poco probable que se avance de manera efectiva.

Comportamientos de coach clave

Se alienta al *coach* a desarrollar criterios personalmente significativos para evaluar las opciones, ya que estos criterios constituyen la base para la selección de la opción; sondea al *coach* para desarrollar una evaluación exhaustiva de cada opción y se asegura de que las opciones y su evaluación se fijan por escrito para futuras consultas.

V (*Valid action program design*)/(Validar el diseño del programa de acción). Habilidades: Desarrollo de *rapport*, escucha activa, utilización de la intuición y preguntas abiertas y creativas.

En esta etapa es donde el *coach* resuelve el camino; Es aquí donde se diseña un plan de acción concreto y pragmático. El reto es traducir "aprendizaje en el aula" en la práctica diaria. El *coach* ayuda a cerrar esta brecha, y el *coach* se compromete a tomar medidas usando las habilidades recién adquiridas.

Comportamientos de coach clave

Se crea un plan de acción detallado con el *coach*; se comprueba la factibilidad y la viabilidad de ese plan y se corrige el plan de acción por escrito.

E (*Encourage Momentum*/Mantener la motivación). Habilidades:

Desarrollo de *rapport*, escucha activa, utilización de la intuición, preguntas abiertas y creativas y *feedback* abierto y honesto.

Esta es la etapa final; se deberá reforzar constantemente el proceso, incluso más detenidamente, ya que esto ayudará a construir y mantener el impulso y aumentar el nivel de confianza del *coach*. Pequeños pasos de acción acumulados crean la fuerza necesaria para lograr la meta deseada.

Comportamientos de coach clave

Se demuestra interés continuo en el desarrollo del *coach*; se le da un seguimiento de los registros; Se toman datos en todo el programa del *coach* y se evita la dependencia, y se define cuándo poner fin a la alianza.

Comentarios sobre los modelos para el coaching

No cabe duda que los modelos GROW, OUTCOMES y ACHIEVE son tres propuestas importantes de hacer *coaching*; se observa en ellos, que son modelos similares y complementarios; sin embargo, en su aplicación se pueden notar ausencias importantes; estas ausencias radican específicamente en hace falta incluir dentro del proceso acciones que procuren un cambio de paradigmas del ser humano que lo conlleven al aprendizaje transformacional; es ahí donde radica la importancia de los modelos donde se toman al ser humano como centro del proceso por lo que se debe retomar el concepto *ser humano* como el valor más importante en una organización, puesto que la clave de toda gestión radica en la gente (Valenzuela y Molina, 2013).

2.6. El coaching ontológico como estrategia

Hoy en día se han realizado interesantes propuestas para la ejecución del *coaching*. Una de ellas es la combinación de los componentes: ontología¹⁴ y *coaching*, donde se crea el *coaching*

¹⁴ En el Diccionario de Filosofía (1942), la palabra ontología está definida como aquello que estudia el ser en cuanto ser; el interés por estudiar el ser se origina en la historia de la filosofía, cuando ésta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico; también es prudente notar que el carácter universal de la filosofía tuvo su origen en la necesidad de un conocimiento válido a todo fenómeno, y en las deficiencias de los conceptos inicialmente desarrollados, para ser llevados a la práctica concreta en los fenómenos físicos o sociales, por esa razón, la ontología es considerada en la época

ontológico, motivo principal de esta investigación; el cual constituye una de las propuestas más importantes acerca de la necesidad y pertinencia del *coaching* en las empresas contemporáneas. Considerando el lenguaje y las conversaciones como un componente fundamental de la vida humana y como consecuencia, de las empresas y las organizaciones; el *coaching* aparece como la estrategia administrativa más adaptada a esta realidad.

De allí se desprende la figura del *coaching* ontológico que se ocupa del ser humano; de lo que significa una persona, considerada en su totalidad, que tiene cuerpo, emocionalidades que se superponen, simultaneidades que no siempre se escuchan, espiritualidad y una forma de ver el mundo, con su lenguaje y sus conversaciones, facilitando procesos de cambio y aprendizaje (Utard, 2011).

Por su origen, menciona el mismo autor, los *coach* son conocidos en el mundo de los deportes, de allí toma el *coaching* ontológico la relevancia de “aprender haciendo”, fundando su práctica en las distinciones de la ontología del lenguaje, que integradas, posibilitan al *coaching* ontológico operar con competencias genéricas en el quehacer humano revelando la importancia que tiene la palabra, no sólo como un código a través del cual describir el mundo, sino como el generador de quienes podemos ser en la vida.

Para tener un panorama más extenso de este nuevo concepto es importante ir entendiendo esta propuesta desde el principio de manera inductiva postulando las bases.

2.6.1. De la ontología a la ontología del lenguaje

La Ontología está constituida por dos palabras: *ontos* (Ser), y *logos* (estudio); por lo tanto, etimológicamente la ontología se puede definir como el logos o estudio del Ser; y de forma técnica se le suele definir como la ciencia del “Ser en tanto que Ser” (Echeverría 2013, 1999).

actual, como la disciplina filosófica más importante; el resto de disciplinas como la antropología, axiología y la teoría del conocimiento dependen de un modo u otro de ella.

Tomando como punto de partida a la ontología, surge una disciplina llamada ontología del lenguaje, cuya premisa central es revelar el conocimiento tanto sobre lo observado como sobre quién lo observa (Echeverría, 2013).

Para comprender esta disciplina, es importante conocer las aportaciones de Maturana (1992) donde propone el concepto de “ontología del lenguaje” y explica la importancia que tiene el lenguaje desde el ser de las personas. Aunado a esta propuesta, Flores (1995), aporta elementos para entender la percepción, la cognición, el lenguaje y la comunicación que menciona Maturana (1992), la “filosofía existencial” de Heidegger, las críticas de Dreyfus y Dreyfus (1993) acerca de la Inteligencia Artificial y la tesis sobre la performatividad del lenguaje de Austin (1971) y Searle (2001), para producir una nueva comprensión de lenguaje y comunicación, que con el tiempo se ha convertido en una disciplina para *coaching* profesional (Sieler, 2003).

Echeverría (2013), continúa con las ideas de Maturana (1992) y Flores (1995) y señala que el concepto de ontología como el estudio del Ser, pero restringiéndolo al ser humano; en ella se explica la existencia del ser humano, como un fenómeno influido fuertemente por el lenguaje. El lenguaje es considerado como un instrumento usado para expresarse, para transmitir información y permite la comunicación de lo que se percibe, se piensa y se siente, pero sin alterar la realidad; por lo tanto, la ontología del lenguaje, evidentemente, explica al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico y a partir de allí se comprenden los procesos que lo llevan a actuar como actúa.

2.6.2. Las bases de la ontología del lenguaje

Es preciso examinar los postulados básicos presentados por Echeverría (2013) donde se asienta la teoría de ontología del lenguaje. Son esencialmente tres:

Postulados básicos:

1. *Interpretar a los seres humanos como seres lingüísticos:* Postula que el lenguaje es por sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo de seres que son; como tal, seres

lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos, cuya existencia tiene tres dominios primarios, el del cuerpo, la emocionalidad y el lenguaje. La autonomía de estos tres dominios primarios no impide estrechas relaciones de coherencia entre ellos, sino que cada uno de estos dominios abarca fenómenos diferentes que no permiten su reducción a otro, sin sacrificar con ello la especificidad de los fenómenos que cada uno da lugar. Sin embargo, la experiencia humana se realiza desde el lenguaje, y esto hace afirmar que los seres humanos habitan en el lenguaje.

2. *Interpretar el lenguaje como generativo:* Este postulado reconoce que el lenguaje no sólo permite hablar sobre las cosas, el lenguaje hace que sucedan cosas; por lo tanto, se sostiene que el lenguaje es generativo porque no solamente permite describir la realidad, sino crea realidades, las cuales no siempre proceden del lenguaje, sino también proceden de la realidad. Se puede afirmar que el lenguaje genera ser, debido a que el lenguaje altera el curso espontáneo de los acontecimientos; es decir, provoca que las cosas ocurran. Como se puede observar, no es una herramienta pasiva. Al afirmar que el lenguaje es acción, se está señalando que el lenguaje crea realidades pues cuando se habla, se modela el futuro, el del individuo y el de los demás, lo que es lo mismo afirmar que se modela la identidad del individuo y del mundo en que vive.
3. *Interpretar que los seres humanos se crean a sí mismo en el lenguaje y a través de él.* Se asume que cada individuo nace dotado de una particular forma de ser; y que posee, en consecuencia, una manera de ser permanente, fija o inmutable (muchas veces llamada alma). La ontología del lenguaje asume una posición radicalmente diferente, al sostener que la vida es, por el contrario, el espacio en que los individuos se inventan a sí mismos. Sujetos a acontecimientos biológicos y naturales, históricos y sociales, los individuos nacen dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser considerando que la forma de ser no es determinada o permanente; es un espacio de posibilidad hacia su propia creación y aquello que lo posibilita es, precisamente la capacidad generativa del lenguaje.

Además de los postulados básicos la ontología del lenguaje maneja unos principios entre ellos (Echeverría, 2013):

Primer principio: *No sabemos cómo son las cosas. Solo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en un mundo interpretativo. ¿Qué otra cosa es la verdad sino precisamente la pretensión de que “las cosas son” como decimos? La verdad en el lenguaje ordinario alude a un juicio que se realiza sobre una determinada proposición lingüística que le atribuye a ésta la capacidad de dar cuenta de “cómo las cosas son”. Toda proposición, toda interpretación, abre y cierra determinadas posibilidades en la vida, habilita e inhibe determinados cursos de acción.*

Segundo principio: *No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos (y lo hacemos), también somos de acuerdo a como actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace. Al trasladarse del ser a la acción, se entra en el proceso del devenir y se evita quedar entrampados en el supuesto metafísico de que el ser es inmutable. Las acciones revelan la forma de ser, al observar la forma en que un individuo actúa, siendo el lenguaje acción, se puede interpretar la forma de ser tal persona. La acción no es sólo la manifestación de un determinado ser que se despliega en el mundo, es también la posibilidad de que ese mismo ser se trasciende a sí mismo y deviene un ser diferente.*

Existen otras contribuciones significativas en el giro lingüístico y son las aportadas por Ludwig Wittgenstein, John Austin y John Searle; las ideas esenciales que surgieron (Sieler, 2010) fueron que: el lenguaje es una forma de acción humana; el lenguaje es un instrumento para hacer las cosas; el lenguaje produce efectos sobre los participantes (interlocutores incluso) y por lo tanto los impactos en lo que es la realidad para ellos; hay una serie de aspectos fundamentales que los seres humanos continuamente utilizan el lenguaje para producir efectos y generar la realidad, lo que se conoce como actos de habla.

La idea de que el lenguaje genera realidad es la idea central en el *coaching* ontológico; la noción de actos del habla se desarrolló en un modelo de bases lingüísticas, y es un aspecto importante de la metodología del *coaching* ontológico (Sieler, 2010). El *coach* percibe las formas particulares en que usa y no usa del lenguaje el *coachee*, y cómo se limita de acuerdo a las circunstancias que observa. El cambio en el lenguaje, especialmente en el uso de hechos lingüísticos primarios, puede ser la base para el desarrollo de la conducta y la comunicación más eficaz, y la resolución de cuestiones problemáticas.

2.6.3. *La importancia del lenguaje humano en el coaching*

Una aportación importante para iniciar el planteamiento de esta sección es lo referido por Sieler (2010), quien señala que el verdadero aprendizaje ocurre en el interior de lo que para el ser humano significa “ser humano”, y a través de ese aprendizaje el hombre se recrea a sí mismo. Y prosigue señalando que no hay organizaciones en aprendizaje, son las personas que conforman las empresas quienes aprenden, y la manera en que aprenden es a través de las distinciones en el lenguaje. El lenguaje se requiere inevitablemente, menciona Maturana (1992) con la sola idea de “algo dado y existente”, la sola referencia a una realidad o verdad, cualquiera que sea.

Maturana (1992) explica que para que un ser humano sea capaz de hablar, deben darse ciertas condiciones biológicas; sólo se puede hacer lo que la biología permite; no se puede traspasar los límites de las capacidades biológicas. Sin la estructura particular del sistema nervioso humano, y sin los desarrollados sentidos con los que están equipados los seres humanos, no tendríamos la capacidad de oír y hablar en la forma en que lo hacemos.

Es común que se considere a los seres humanos como individuos lingüísticos, es decir, seres que viven en el lenguaje; también es común pensar que el lenguaje es una capacidad individual, como la propiedad de una persona; de esta manera se afirma que los individuos tienen una capacidad para el lenguaje, y esto, le otorga precedencia al individuo con respecto al lenguaje; implicando que es el individuo quien habla y escucha y se asume al individuo como precondition del lenguaje. Echeverría (2011) se opone a esta visión, postula lo contrario; que

los individuos, no considerados como miembros particulares de una especie, sino tal como se ha identificado a los individuos humanos, esto es, como personas; se constituyen a sí mismo en el lenguaje. Esto implica que se le otorgue precedencia al lenguaje con respecto al individuo. Y ello, no es un postulado banal, puesto que al tomar al individuo como ya constituido, para derivar en él el lenguaje, se cierra precisamente la posibilidad de comprender su propio proceso de constitución en cuanto individuo.

El lenguaje es un fenómeno social, no biológico; es en la interacción entre diferentes seres humanos donde aparece una precondition fundamental del lenguaje: la constitución de un dominio consensual. Se habla de consensualidad donde quiera que los participantes de una interacción social comparten el mismo sistema de signos (gestos, sonidos, etcétera) para designar objetos, acciones o acontecimientos en el orden para coordinar sus acciones comunes.

Sin un dominio consensual no hay lenguaje. Una vez que aceptamos lo anterior, no se puede seguir considerando al lenguaje como una propiedad individual. El dominio consensual se constituye en la interacción con otros en un espacio social.

2.6.4. Los principios del modelo del coaching ontológico y su operatividad

De acuerdo al planteamiento filosófico de la lingüística, el ser humano es estar en un proceso permanente de devenir, de inventarnos y reinventarnos dentro de una deriva histórica (Echeverría, 2005). Consecuentemente, este constante devenir conduce a admitir que pueden existir varias ‘verdades’ lo que abre la puerta a dos posibilidades interesantes:

1. Que los otros pueden tener una verdad diferente y que pueden ambas verdades convivir. Esto requiere entonces darle fuerza al respeto hacia los demás, el respeto frente a la diferencia.
2. Aquello que preocupa al ser humano, y no se puede resolver, se mira de otra manera, desde otro lado, es posible que se vean posibilidades que para ellos, no existían antes, y eso los lleve a su solución o simplemente que desaparezca de su preocupación.

Es en esta segunda posibilidad donde trabaja el *coaching* ontológico. El *coaching* ontológico, menciona Roviera (2009), es considerado como una disciplina que centra su hacer en la potencialización de las capacidades intelectuales del ser humano, así como por medio del lenguaje, mediante el cual comparte su conocimiento y su entendimiento con el propósito de enriquecerlo; entonces, el lenguaje es un elemento esencial que permite y propicia el crecimiento y la utilización tanto del entendimiento como del conocimiento. De acuerdo con este concepto, Utard (2011) hace una interesante aportación cuando afirma que no solamente se observa el tipo de conversaciones e interacciones que tienen las personas, sino también el aspecto emocional en la que esas conversaciones tienen lugar, además de su corporalidad y energía de los involucrados en esas interacciones.

Es importante aclarar desde el principio, que el *coaching* ontológico no implica en sí mismo una modalidad específica de *coaching*, sino que es más preciso entenderlo como una justificación exhaustiva acerca de la pertinencia y la necesidad del *coaching* como herramienta de gestión en las organizaciones contemporáneas (Kilburg, 1996). La centralidad otorgada al lenguaje, al discurso y a la comunicación en esta ontología, menciona Gonnet (2013), fundamenta de un modo sistemático la pertinencia de un modelo de administración centrado en el *coaching*. En esta dirección, no se debe entender al *coaching* ontológico como un tipo específico de *coaching* entre otros, sino como un intento por proveer la base filosófica y ética a esta perspectiva administrativa.

Lo interesante del *coaching* ontológico es que él mismo constituye una fundamentación socio-histórica exhaustiva acerca de las razones que justificarían al *coaching* como modalidad de gestión. Esto se desarrolla mostrando la cercanía que tendría esta novedosa forma de gestión con lo que en el campo de la filosofía se ha denominado “ontología del lenguaje” o “giro lingüístico” (Echeverría, 2011).

Continuando con el mismo autor, refiere que por medio de la ontología del lenguaje y la comprensión, se torna en una práctica generativa, no sólo descriptiva, donde los seres humanos

crean nuevas y novedosas realidades, haciendo consecuentemente organizaciones pioneras y preparadas para crear realidades inéditas.

En contraposición a la administración tradicional, que está enteramente ocupada del hacer del ser humano y de técnicas estándar como resultado de este planteamiento que resuelve la excelencia organizacional, el *coaching* ontológico permite por medio de la razón, que las personas se transformen en seres creativos e imaginativos, además de emprendedores para poner en práctica su creatividad administrativa.

Lo valioso del *coaching* ontológico es que se concentra en aquella experiencia que no sólo produce aprendizaje sino también provoca transformación. En los seres humanos estas experiencias buenas o malas y en cualquiera de ellas se puede transitar sin ningún tipo de reflexión o cuestionamiento, pero se puede tener la opción de analizar lo ocurrido, sus razones y consecuencias. El *coaching* es un proceso de aprendizaje que busca la transformación; puesto que, entendiendo la forma en la que ocurre la experiencia, se transforma la manera de estar en el mundo, ya que, al cambiar el modo de observar, se puede también modificar la manera de actuar y por ende los resultados serán diferentes. Este proceso se trata entonces no sólo de aprender cosas nuevas, sino más bien de cuestionarse “quién quiero ser” y empezar un proceso de transformación y cambio con un objetivo final.

Finalmente, se puede aclarar estos conceptos, afirmando, que el *coaching* ontológico es un proceso desafiante que se basa en cuestionar las estructuras, comportamientos rígidos y pensamientos antiguos de la forma de ser de las personas y organizaciones. En el planeta existe una idea universal de “cómo deben hacerse las cosas en el mundo de las organizaciones o en la vida de las personas”. El *coaching* es una invitación al cambio, a ser cambiado como individuo, a pensar diferente y dejar que este proceso tenga resultados visibles y transforme al ser. El *coaching* ontológico es una herramienta profesional que ayuda a aumentar la capacidad de observación y de intervención en la forma en la que la gente actúa para así tomar ventaja de sus competencias y talentos en cualquier campo determinado para desarrollar su potencial, mejorar

su rendimiento y sumar sus logros a los de la empresa provocando la obtención de metas propuestas tanto personales como organizacionales.

El *coaching* ontológico, ha sido desarrollado por los chilenos Rafael Echeverría a través de *The Newfield Group* y por Fernando Flores. El origen de este modelo está plasmado en el “libro Ontología del Lenguaje” publicado en 1994 por Rafael Echeverría. En este texto, Echeverría menciona a dos grandes pensadores que influyen en este modelo: Federico Nietzsche y Humberto Maturana. Uno de los postulados que resulta controversial en este modelo es el considerar que “los seres humanos se crean a sí mismos en y a través del lenguaje” (Echeverría, 2013).

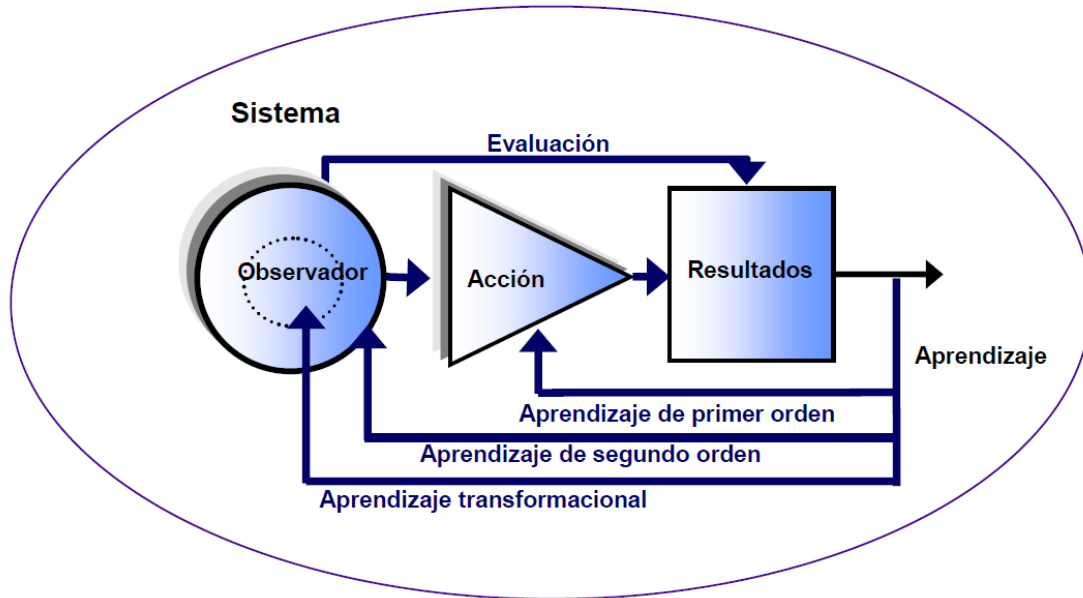
El *coaching* trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produciendo cambios en el tipo de observador que es la persona. Una vez estos cambios fueron realizados, su perspectiva se amplía, se convierte en un observador diferente y tiene acceso a tomar acciones diferentes, logrando resultados nunca antes alcanzados. Se produce un cambio ontológico en la persona, paradigmas, patrones de interpretación, análisis de las cosas (Nava y Mena, 2012).

Echeverría (1913) indica que el *coaching ontológico* se concibe como una técnica gerencial que asume la crisis de los modelos tradicionales que se muestran inaplicables para trabajadores no manuales (personal cuyo trabajo depende del carácter generativo de las conversaciones). En contraposición a la administración tradicional, que está enteramente ocupada del hacer del ser humano y de técnicas estándar como resultado de este planteamiento que resuelve la excelencia organizacional, el *coaching* ontológico permite por medio de la razón, que las personas se transformen en seres creativos e imaginativos, además de emprendedores para poner en práctica sus creaciones administrativas.

2.6.5. Modelo OSAR

Para comprender la filosofía del *coaching* ontológico, es necesario usar un modelo llamado OSAR propuesto por Echeverría (2008), que se considera como guía para el trabajo para realizar el *coaching* ontológico; (ver Figura 18).

Figura 18. Modelo OSAR



Fuente: Echeverría, 2008.

El modelo OSAR debe su nombre a la sigla que describe sus componentes: **O**bservador, **S**istema, **A**cción y **R**esultados.

La forma de interpretar este modelo es de derecha a izquierda. Iniciando por el final se tienen los resultados; todo resultado remite a las acciones que lo genera; es decir, los resultados son producto de la acción. Echeverría (2008) afirma que “somos lo que hacemos y también lo que obtenemos con nuestras acciones tanto para nosotros mismos como dentro de la comunidad en la que nos desenvolvemos”.

Si al evaluar un resultado el observador no está satisfecho, pensaría en modificar la acción que lo generó y entender qué fue lo que sucedió y qué lo hace actuar así, además de cuestionarse sobre la forma de actuar y lo que se puede hacer para que las cosas se produzcan en forma diferente y con ello esperar resultados más satisfactorios. Sin estas preguntas, el cambio de acción sería sólo prueba y error, cambios al azar.

Es esencial entender que los factores que pueden condicionar las acciones son dos: los visibles o de fácil reconocimiento, en donde es posible visualizar la forma en que inciden en el actuar, donde los condicionantes más comunes son las predisposiciones biológicas, adquisición de competencias, cambios en las tecnologías, los factores emocionales y las habitualidades; y los no visibles u ocultos, donde se encuentran dos condicionantes que normalmente no es posible identificar y que cumplen un papel importante para definir las acciones que se emprenden y la forma de actuar: en primer lugar “al observador que somos” y segundo, a “los sistemas a los que pertenecemos y hemos pertenecido”, y a las posiciones que se han ocupado en ellos.

Una vez que un individuo¹⁵, actúa como actúa y, al hacerlo, genera los resultados que genera, tal individuo, como buen observador que es, observa esos resultados y los evalúa. Si esos resultados lo satisfacen, tal individuo probablemente seguirá adelante con su vida y no pondrá en cuestión los resultados. El problema surge si, como producto de esa observación evaluativa, su respuesta es: “No, ese resultado no me satisface”. Este es el caso que importa.

El primer trayecto consiste en observar el resultado insatisfactorio, y resignarse recurriendo a respuestas involucrando la forma de ser y con ello se congela la posibilidad de intervenir en él. Ese es el tipo de respuesta induce a la resignación y cancela, muchas veces en forma prematura, el camino hacia la transformación.

El segundo trayecto se caracteriza por el observador que evalúa un determinado resultado como insatisfactorio, y se cuestiona qué pudo generar tal resultado y en cada pregunta le da una explicación, en este punto es importante saber distinguir las explicaciones genuinas de las justificaciones; pues cada vez que se genera una justificación se queda con la sensación de haber explicado un resultado que no gusta y se clausura la posibilidad de modificarlo.

El tercer trayecto frente a un resultado insatisfactorio es el que surge de la intención de cambiar y mejorar el resultado; de esta manera se incursiona en el dominio del aprendizaje y en

¹⁵ Dado el observador que es y condicionado por el sistema al que pertenece.

consecuencia implica que se debe buscar la manera de modificar la forma como se actúa. El aprendizaje es aquella acción que conduce a un cambio de la acción (Echeverría, 2008).

Existen distintos tipos de aprendizaje:

Aprendizaje de primer orden. Este es el primer tipo de aprendizaje y se trata cuando se está consciente que es necesario modificar las acciones para obtener diferentes resultados, para ello, se formulan distintas preguntas, todas con un rasgo distintivo: buscar hacer alteraciones en la acción. Este aprendizaje tiene posibilidades de transformación limitadas, y para superarlos (en la medida en que no están restringidos por la biología o por la ética), se dispone del aprendizaje de segundo orden.

Aprendizaje de segundo orden. En este aprendizaje, se sabe que el cambio del resultado que se desea, va a requerir de un cambio de la acción; se sabe que para cambiar determinadas acciones se requiere modificar previamente el tipo de observador que se es; es decir, los resultados son producidos por acciones y estas acciones suelen verse condicionadas por el tipo de observador. El aprendizaje individual puede ser insuficiente para disolver los límites inherentes a la acción y para que tales límites sean superados se requiere de algo más que estrategias de aprendizaje individual: es necesario introducir cambios en el sistema que opera sobre los individuos.

Aprendizaje transformacional. Cuando entramos en una modalidad de aprendizaje de segundo orden, dirigida a modificar las acciones a través de cambios en el observador, es preciso reconocer que dichos cambios pueden ser de órdenes diferentes. Las intervenciones en el observador pueden tener niveles distintos de profundidad. Hay intervenciones que tocan lo que se puede llamar el núcleo básico o el corazón del observador. Se refiere a aspectos de un determinado observador que se han vuelto recurrentes y que se manifiestan independientemente del cambio de circunstancias. Lo que interesa es reconocer que, al interior del aprendizaje de segundo orden, que busca el cambio del observador, se puede distinguir un tipo de aprendizaje que por su profundidad modifica aspectos que aparecen asociados a la particular forma de ser. Interesa reconocer que esta posibilidad de aprendizaje existe, que ella es una opción de

aprendizaje. A esta modalidad se le llama aprendizaje transformacional. En toda experiencia de aprendizaje lo que se conserva suele ser mayor que lo que se transforma. Ninguna modalidad de aprendizaje se traduce en una transformación completa del individuo. El aprendizaje transformacional disuelve el muro de posibilidad con el que el individuo antes chocaba. Lo que previamente le hacía sospechar que, quizás se había encontrado con una barrera asociada a su particular forma de ser, ahora pareciera haberse esfumado. La imposibilidad metafísica con la que creía haberse encontrado, se ha desvanecido. La transformación es el rasgo inherente de todo aprendizaje, tanto que aprendizaje y transformación muchas veces pueden ser usados como sinónimos. Lo característico del aprendizaje transformacional es, en definitiva, su impacto en las condiciones existenciales del individuo, en el carácter de las relaciones que éste comienza a establecer con los demás, en su capacidad de conferirle a su vida un sentido diferente. Se trata de un aprendizaje que no sólo altera la relación instrumental (técnica) que el individuo mantiene con el mundo, sino que modifica el dominio de la ética. Con el aprendizaje transformacional se puede hablar de una evolución o de una metamorfosis del alma, de esa forma particular de ser de cada individuo.

2.6.6. Los elementos que integran el modelo del coaching ontológico y su aplicación en las empresas

El modelo anterior es el punto de partida del *coaching* ontológico, donde comprender estos tipos de aprendizaje se tornan determinantes; sin embargo, en la práctica del *coaching* ontológico se incorporan una serie de elementos que permiten modificar el comportamiento; Sieler (2010) las describe de la siguiente manera:

1. **El lenguaje.** La metodología está basada en un nuevo entendimiento del lenguaje y la comunicación desarrollada a fines del siglo XX. La esencia de este entendimiento es que el lenguaje consiste en escuchar y hablar, y que el lenguaje es fundamental en la concepción y creación de la realidad.
2. **La escucha.** Escuchar es una parte omnipresente de la interacción humana en el lugar de trabajo y proporciona una manera más profunda y más eficaz de la escucha que mejora

la comunicación y las relaciones. Escuchar es considerado como el factor crucial en la comunicación y esencial para establecer la confianza y la simpatía. Escuchar es un proceso principal del negocio.

3. **El habla.** También es un proceso clave del negocio. La metodología consta de seis herramientas precisas lingüísticas (llamados actos lingüísticos básicos) que los humanos usan en las conversaciones cotidianas para crear la realidad y hacer las cosas. Normalmente, las personas no son conscientes de cómo se utilizan, haciendo mal uso de dichas herramientas lingüísticas. El conocimiento de cómo usarlos intencionalmente produce formas más eficaces de conversar, de relacionarse y actuar en los lugares de trabajo.
4. **Tipología de conversaciones.** Escuchar y hablar se producen en el contexto de las conversaciones. La unidad básica de la interacción humana es la conversación: las personas se relacionan entre sí y hacen las cosas a través del habla. Los diferentes tipos de diálogos generan resultados diferentes. La metodología proporciona distinciones para reconocer los diferentes tipos de conversaciones y cómo utilizarlos en diferentes circunstancias. Esto incluye un modelo lingüístico preciso, práctico y muy eficaz para desarrollar un comportamiento de colaboración.
5. **El poder de historias y narrativas.** Las historias y narraciones son a menudo silenciosas, invisibles y el contexto de las pláticas cotidianas son el reflejo de la profunda cultura de las organizaciones y pueden ser los principales obstáculos para el cambio. Ellos proporcionan contextos de gran alcance de significado, dando forma a lo que la gente vea de lo posible e imposible para el individuo, el equipo y la mejora de la organización. Una parte fundamental de la utilización de esta herramienta es la forma de descubrir los relatos destructivos y desarrollar narrativas de gran alcance y poder.
6. **Los estados de ánimo y emociones.** La gente siempre está en algún estado de ánimo o emoción. Los estados de ánimo y las emociones permean todo lo que hace la gente, y constituyen un proceso principal del negocio. El poder de los estados de ánimo y emociones es que siempre predisponen a las personas hacia ciertos comportamientos.

Hablar, escuchar y participar en conversaciones es indispensable en las formas del comportamiento humano. La eficacia de hablar y escuchar, no puede ser separada de los estados de ánimo y las emociones. Ellos son una parte integral del uso efectivo del idioma para la comunicación efectiva en el desarrollo de liderazgo, gestión, entrenamiento y equipo. En pocas palabras, forman una dimensión crucial de la moral y el desempeño organizacional.

7. **Fisiología y la postura corporal.** Al igual que los estados de ánimo y las emociones, el cuerpo humano ha sido ignorado como un área clave de aprendizaje que influye en el desempeño individual y organizacional. La importancia del cuerpo se puede expresar de la siguiente manera: nuestro modo de ser está incorporado. El cuerpo está siempre presente en la forma en que la gente se escucha una a otra y hablan entre sí. Hablando no se limita a las cuerdas vocales - que se produce desde el cuerpo. La postura de un individuo se compone de las configuraciones sutiles de los músculos y el esqueleto que se han aprendido durante toda la vida. En muchas formas sutiles y de gran alcance, la postura puede mantener a las personas atrapadas en los estados de ánimo negativo, y un impacto negativo en escuchar y hablar.

Además de estos elementos, Sieler (2010) anota algunas consideraciones éticas con respecto al *coaching* ontológico, menciona que al igual que otras profesiones, el *coaching* ontológico tiene un marco ético claramente articulado; y señala que la esencia consiste en que, aunque los *coaching* ontológicos son capaces de generar interpretaciones poderosas de las cuales los *coachs* se pueden beneficiar, el *coach* no se aferra en "la verdad" sobre lo que es mejor para el *coach*, sino que existe un profundo respeto por él, asegurándose continuamente de que el conceda el permiso para que el *coach* pueda continuar la conversación. No importa lo poderoso que el entrenador piense que es su metodología; tiene que pensar que va a ser tan potente como el *coachee* se lo permita.

Las etapas del *coaching* se definen de la siguiente forma (Romero, 2010):

1. **Petición del coach:** una persona (*coachee*), que no ha sido capaz de resolver un dilema/problema (llamado quiebre en el *coaching*) por cuenta propia, solicita la intervención de un *coach*, el cual cuenta con competencias y distinciones para ver cosas que el *coachee* no ve.
2. **Creación de la burbuja:** es un momento que puede considerarse mágico, donde se gana la confianza del *coachee* afirmando confidencialidad, respeto, permiso, y asegurándose de que existe un espacio ideal para el *coaching*, tal como asegurar la comodidad del *coachee*. Si el *coach* no es capaz de generar confianza no puede haber *coaching*. Esta etapa parece un ritual, pero en definitiva es el inicio del *coaching*.
3. **Declaración del quiebre:** el *coach*, junto con el *coachee*, definen el quiebre a trabajar. A través de la indagación, y técnicas de preguntas y respuestas, el *coach* se asegura que van a trabajar un quiebre definido y delimitado.
4. **Inicio de la indagación:** el *coach* utilizará varias técnicas de *coaching* para conocer y entender tanto el quiebre como al *coachee*. A su vez, trabajará lo que llamamos competencias ontológicas. Es decir, el *coach* buscará las incompetencias, y quiebre maestro del *coachee*.
5. **El coach, después de indagar:** ya tiene una idea y hace referencia a las afirmaciones (hechos tangibles) relacionados con el quiebre. Después explica la estructura de coherencia, que son los dominios de intervención (corporalidad, emocionalidad y lenguaje). Acto seguido, es importante exponer al *coachee* las incompetencias que le impiden resolver el quiebre por cuenta propia, es decir mostrar desde otra mirada o desde otro observador. Si fuera aplicable, se pueden llevar a cabo una o dos intervenciones (ejercicios corporales, de lenguaje o de emociones) con el *coach*. Todo esto parece sencillo de explicar, pero cada sub-etapa de este punto requiere de mucho estudio y preparación para poder llevarlas a cabo.

6. **Al final:** es básico preguntar al *coachee* cómo se siente. Éste prácticamente es el cierre. A veces es necesario ofrecer agua o preguntar si necesita algo. El momento sublime del final del *coaching* es cuando el *coach* pide un abrazo al *coachee*. Una sesión de este tipo dura entre 60 y 75 minutos, y es el tiempo necesario y suficiente para poder trabajar un quiebre.

Antes de concluir, es necesario aclarar qué no es el *coaching* ontológico. No se trata de dar instrucciones, asesoría o consejos, ni mucho menos es una sesión de terapia. De allí que los pilares del *coaching* ontológico sean el respeto y el amor, la confianza, el compromiso y la ética. Después de llevar a cabo esta certificación, es notorio que el *coach* se hace con el tiempo, haciendo *coaching* frecuentemente y sobre todo preparándose con el estudio de la ontología para poder mantener el enfoque. Y asegurarse que existe un cambio de observador en el *coaching*, y a eso le llamamos aprendizaje de segundo orden. Cada *coach* es diferente, y todos presentan retos para el *coaching*. En palabras de Rafael Echeverría: “acción es ser”.

2.7. El *coaching* ontológico y su aplicación en las PyME's del Sector de la Construcción

La industria de la construcción representa una de las mayores actividades económicas del mundo, y en México no es la excepción, puesto que es un sector relevante de la economía, debido a su capacidad de generación de empleo y a su relación con la formación de la infraestructura productiva, sin embargo, el sistema de producción empleado durante años se hace cada vez más deficiente, reduciéndose su índice de productividad, mientras que en la manufactura se ha incrementado ((Robles y Velázquez, 2013).

Robles y Velazquéz (2013) mencionan que la importancia de este sector en la economía nacional radica en que su comportamiento es muy semejante a la economía en su conjunto, y esta semejanza se considera crítica puesto que, en periodos de recesión, la construcción es el sector que resiente primero dicha situación. Lo anterior se genera de los efectos multiplicadores que genera tanto en el empleo como en la producción de otros sectores económicos, así como a su condición de formador de infraestructura básica y de capital.

En México actualmente la industria de la construcción genera 5.6 millones de puestos de trabajo directo y 2.8 millones indirectos (CMIC, 2015). La actividad de la construcción es la tercera actividad con mayor capacidad de generación de empleos presentando un 13.2% en 2012, además, su importancia radica en que emplea tanto a personas altamente capacitadas, como también a los menos capacitados.

Con estos datos se puede percibir la importancia de la industria de la construcción en México, dejando una derrama económica importante y generando millones de empleos directos e indirectos. Esta industria presenta un carácter tradicionalista con gran dificultad para incorporar cambios en sus procedimientos. Esto debido a la costumbre a trabajar de la misma manera durante años, contemplando su metodología como el único camino viable para terminar su producto (CMIC, 2015).

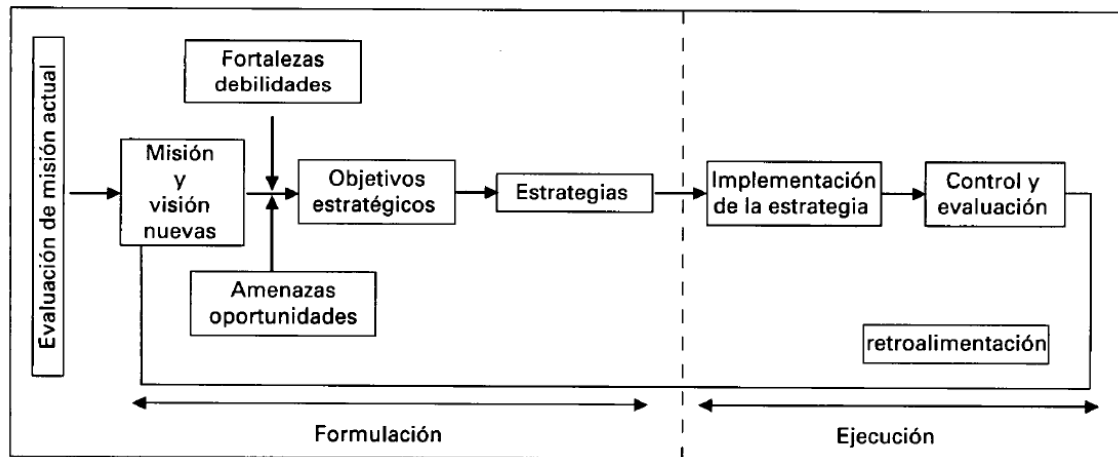
Debido a la importancia que tiene el sector de la construcción dentro del contexto nacional, se espera que esté asistido de alguna manera por alguna modalidad de *coaching*, hoy en día no se encontró en la literatura la aplicación del *coaching* en este sector, sin embargo, la importancia de su uso no se descarta.

2.8. La planeación estratégica y desarrollo sostenido en las PyME's del Sector de la Construcción

Es este mismo contexto, y aunado al proceso del *coaching*, se encuentra la planeación estratégica, donde Mintzberg, Quinn y Voyer, (1997), conciben a los planes estratégicos como un conjunto de elementos que garantizan las actividades de control del rendimiento y la planificación de la acción. Por su parte Ackoff (1970), define su importancia dirigida hacia la producción de uno o más estados deseados. En este proceso se manejan variables internas y externas como factores influyentes en el cumplimiento de los objetivos; para diagnosticar entornos internos y externos de la organización, planteando metas globales, para crear y seleccionar estrategias generales; así como, para asignar recursos necesarios (Hellriegel, Don, Jackson y Slocum; 2009).

En la *Figura 19*, se muestran aspectos a considerar en el proceso de la planeación estratégica, realizando constantemente una reformulación y retroalimentación del sistema.

Figura 19. Proceso de la planeación estratégica



Fuente: De la Rosa y Carrillo, 2010.

De ahí la conveniencia de considerar a la planeación estratégica como un aspecto fundamental para la realización del *coaching*, siendo útil que la misión, la visión y los valores, sean considerados el eje del plan estratégico; esto es debido a que su enunciación es un asunto que constituye una etapa dentro del proceso de planeación estratégica, que debe alimentarse del análisis de investigaciones del entorno y de la empresa y enmarcarse dentro de posibles escenarios de la realidad futura; igualmente, se proponen estrategias, objetivos y acciones que ayudan a materializarlos y volver tangible, operativa, controlable y mensurable la estrategia del negocio (Lema, 2014).

Esta herramienta contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones en el fortalecimiento de la estructura económica nacional (Valdez, Zerón y Morales, 2008) y como consecuencia definen un camino para acceder a la competitividad. No obstante, menciona López (2005), que el entorno económico y los aspectos culturales influyen en la relación de la planeación estratégica y el desempeño de la empresa; esta misma autora refiere que la práctica de la

planeación estratégica en las PyME's es una actividad que se aplica de manera irregular, no usando una estructura adecuada, además de ser esporádica y reactiva.

La planeación estratégica cuyo fin es el de mantener o aumentar la rentabilidad de un negocio, puede ser considerada como un plan de acción donde se asignan los recursos y se definen otras actividades para manejar el entorno y con ello ayudar a obtener las metas de la organización como cita Pedros y Gutiérrez (2012); otro enfoque es el de Solano, Riascos y Aguilera (2013), quienes anotan que la planeación estratégica parte del análisis FODA, es decir, de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno organizacional, esto con la finalidad de establecer los objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitan a la organización cumplir con la misión y visión establecidas en principio.

Estas organizaciones, vistas en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, se tornan viables a medida que adquieran las habilidades para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos; al respecto, Amorocho, Chadid, Ricardo, Ruiz y Alean (2009) mencionan que planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable: por lo que deben crear, y sostener ventajas competitivas para encarar los desafíos que se les presentan. De tal manera, que al alcanzar un desarrollo sostenible implicaría la utilización de estrategias flexibles, adecuadas al entorno cambiante, medibles y controlables (Amorocho et al., 2009).

Al respecto, es prioritario mencionar lo que define Prahalad y Hamel (1990): para que una competencia sea considerada fuente de ventaja competitiva deberá tener las siguientes características: valiosa: la cual, ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades; difícil de imitar: dificultad de las otras empresas en desarrollar las estrategias; rara: son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales, y finalmente, insustituible: es decir, no tienen equivalente estratégico. Al respecto, Amorocho et al., (2009), complementan que para alcanzar competencias centrales en las organizaciones es determinante

desarrollar ventajas competitivas necesarias para la sostenibilidad, el crecimiento y el desarrollo, tanto en el mercado local como en el internacional.

Dichas estrategias tienen como objetivo la creación de una posición competitiva favorable; buscan establecer una posición provechosa y sostenible ante las fuerzas que determinan la competencia. Este es el motivo, que en la formulación de una estrategia se relacione a una empresa con el medio ambiente con el cual interactúa; de esto parte de que las estrategias sean diversas y dependan de las características de la organización, el comportamiento del mercado, los consumidores, las empresas competidoras, entre otros factores (Amorocho et al., 2008). Todo esto está complementado con lo que apuntan De la Rosa y Carrillo (2010), que cuando se definen las estrategias, deben estar en correspondencia con los objetivos estratégicos, puesto que, deben tener un enfoque sistémico a través de una serie de actividades que tengan como fin, obtener resultados con los que se alcancen dichos objetivos, y de esta manera, conduzcan a las organizaciones a alcanzar su visión y que conlleven a la generación y/o conservación de competencias centrales.

De manera general, es claro entender que para para el logro del desarrollo sostenido de las organizaciones, es importante diseñar e implementar un plan estratégico con un enfoque hacia las estrategias centrales (Prahalad y Hamel, 1990), donde las estrategias deberán ser valiosas, difíciles de imitar e insustituibles, y es un elemento en que se basa esta investigación.

2.9. El *coaching* ontológico, como una estrategia para la planeación estratégica de las PyME's

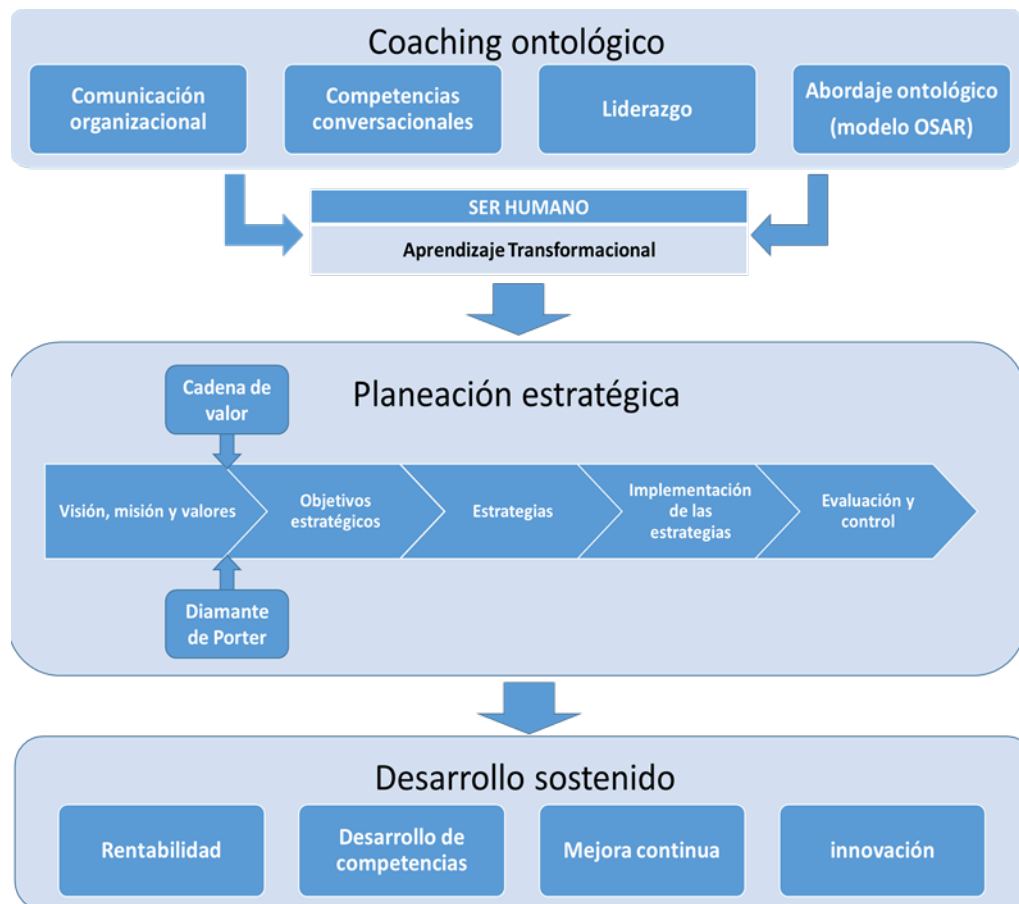
Desde hace varios años, el *coaching* ha tenido un desarrollo independiente y acelerado y su base más importante radica en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción y de aprendizaje es dinámico y flexible; como afirma Lozano (2013), quien señala que dado que el *coach* tiene un comportamiento de liderazgo significativo y duradero y que influye en las personas de tal manera que el permanente compromiso y competencias dirigen sólidamente a un buen desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros.

Por lo tanto; es importante integrar los elementos del *coaching* a la planeación estratégica de la organización para ocasionar que ésta, produzca un desarrollo sostenido de manera significativa. Para ello se requiere de un *coaching* que oriente ontológicamente al equipo de estrategias durante el establecimiento de la planeación estratégica, convirtiendo la planeación en una herramienta realmente útil a la organización.

2.10. Presentación del modelo teórico (CPS) para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción

Se diseñó un modelo teórico (*ver Figura 20*) de acuerdo a la literatura revisada y tomando como base el modelo OSAR propuesto por Echeverría (2008), que es considerado como guía para realizar el *coaching* ontológico (*ver Figura 18*) y el modelo del proceso de planeación estratégica propuesto por De la Rosa y Carrillo (2010) (*ver Figura 19*). Este modelo teórico se nombró para su identificación con las siglas CPS que refieren a C: *coaching* ontológico, P: planeación estratégica y S: desarrollo sostenido.

Figura 20. Modelo **Teórico** para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.10.1. Explicación del modelo

Coaching ontológico: La aplicación del *coaching* ontológico en la organización es la entrada al sistema y su evaluación se hace a través de cuatro componentes:

1. **Comunicación organizacional:** donde se mide el nivel de comunicación en la organización.

2. **Competencias conversacionales:** donde se evalúa el grado de competencia conversacional.
3. **Liderazgo:** donde se mide el grado del surgimiento de líderes ontológicos.
4. **Abordaje ontológico:** donde se aprecia el grado en que los líderes se comunican en la organización, el grado en que la empresa conoce el beneficio del *coaching*, el grado en que el *coaching* se involucra en el aprendizaje y el grado en el cual el *coaching* beneficia a la organización y a los empleados. Su desempeño impacta a los seres humanos a través del modelo OSAR (Echeverría, 2008) (ver Figura 18). donde a través del proceso se genera un aprendizaje transformacional, que ocurre cuando se pone a los líderes de la organización como sujetos activos del aprendizaje y se presenta desde varias dimensiones que los constituyen: su biología, corporalidad y movimiento; la capacidad de articular experiencias usando el lenguaje, las emociones y estados de ánimo que los predisponen de diferentes maneras de acción.

Planeación estratégica: Un ser humano con un cambio transformacional, integrará elementos del *coaching* ontológico (el lenguaje, la escucha, el habla, las conversaciones, las historias y narrativas y los estados de ánimo y las emociones) a la planeación estratégica de la organización; a través del uso y aplicación de los elementos que la constituyen: visión, misión y valores; objetivos estratégicos, planteamiento de estrategias, implementación de las estrategias y evaluación y control (De la Rosa y Carrillo, 2010). El análisis estructural aporta elementos a la evaluación del ambiente externo e interno de la organización, a través de la cadena de valor y el diamante de Porter y con ello, se establecen los objetivos a largo plazo y se generan estrategias alternativas donde se eligen las estrategias particulares que se han de seguir.

Desarrollo sostenido: Este proceso de Planeación induce al desarrollo sostenido de la organización y es evaluado mediante las dimensiones: Rentabilidad, Desarrollo de competencias, Mejora continua e Innovación.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En el capítulo 2 se presentaron los conceptos y consideraciones para desarrollar la metodología que se usó en la investigación. En este capítulo se plantearon las hipótesis que rigieron al estudio y la metodología que se usó en la investigación, iniciando con la definición y operacionalización de las variables; aunado a ello, fue definido el alcance y el diseño de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados.

3.1 Alcance de la investigación

De acuerdo a la finalidad de esta investigación, se consideró aplicada (*ver Figura 21*), ya que el problema a investigar se eligió con un objetivo final definido y cuyo propósito fue la solución de un problema práctico inmediato, como lo define Bunge (2008); en este caso se propuso un modelo para el desarrollo sostenido de las PyME's del Sector de la Construcción en México, basado en la integración de elementos del *coaching* ontológico a la planeación estratégica de la organización.

El diseño específico de la investigación se definió como no experimental, de corte transversal con carácter exploratorio-correlacional-causal. Fue de tipo no experimental debido a que no existió manipulación de las variables independientes de una manera deliberada; de la misma manera, tampoco se influyó sobre ellas, debido a que habían sucedido al igual que sus efectos; no se construyó un ambiente o situación, sino se observaron situaciones ya existentes en la organización bajo estudio. Al respecto, Kerlinger y Lee, (2008), mencionan que la investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos; y señalan que en este tipo de investigaciones no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos; los sujetos se observan en un ambiente natural.

Figura 21. Alcance de la investigación



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Aunado a lo anterior, parte importante de este estudio fue la de analizar el fenómeno en un corte histórico, y de esta manera determinar su relación entre las variables en un tiempo dado; por tal motivo se consideró de corte transversal, tomando en cuenta que en el diseño de este tipo se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, donde se describen las variables y se analizan sus interrelaciones en un momento dado, como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista, (2010).

En el mismo orden de ideas, se consideró con carácter exploratorio, debido a que los estudios empíricos realizados en México sobre el enfoque de esta investigación, son poco estudiados; por lo general, esta investigación fue útil en la toma de decisiones y se consideró más allá de la simple descripción, explicando una situación específica.

Además, se consideró con un carácter correlacional-causal, ya que este estudio permitió describir las relaciones entre las variables, estableciendo un sentido de causalidad o sus relaciones causales; es decir, además de buscar las propiedades, características y perfil de la

variable tanto dependiente como independiente, se analizó el grado de vinculación entre las mismas. Sin embargo, se consideró tener en cuenta que la causalidad implica correlación, pero no toda correlación significa causalidad; primero se establece la correlación y luego la causalidad, como menciona Hernández et al. (2010).

3.2 Hipótesis de la investigación

Las hipótesis se plantean a manera de proposiciones; las cuales no se consideraron necesariamente verdaderas; sin embargo, se apoyaron en conocimientos organizados y sistematizados planteados en esta investigación.

Las hipótesis que rigieron la presente investigación fueron formuladas de la siguiente manera:

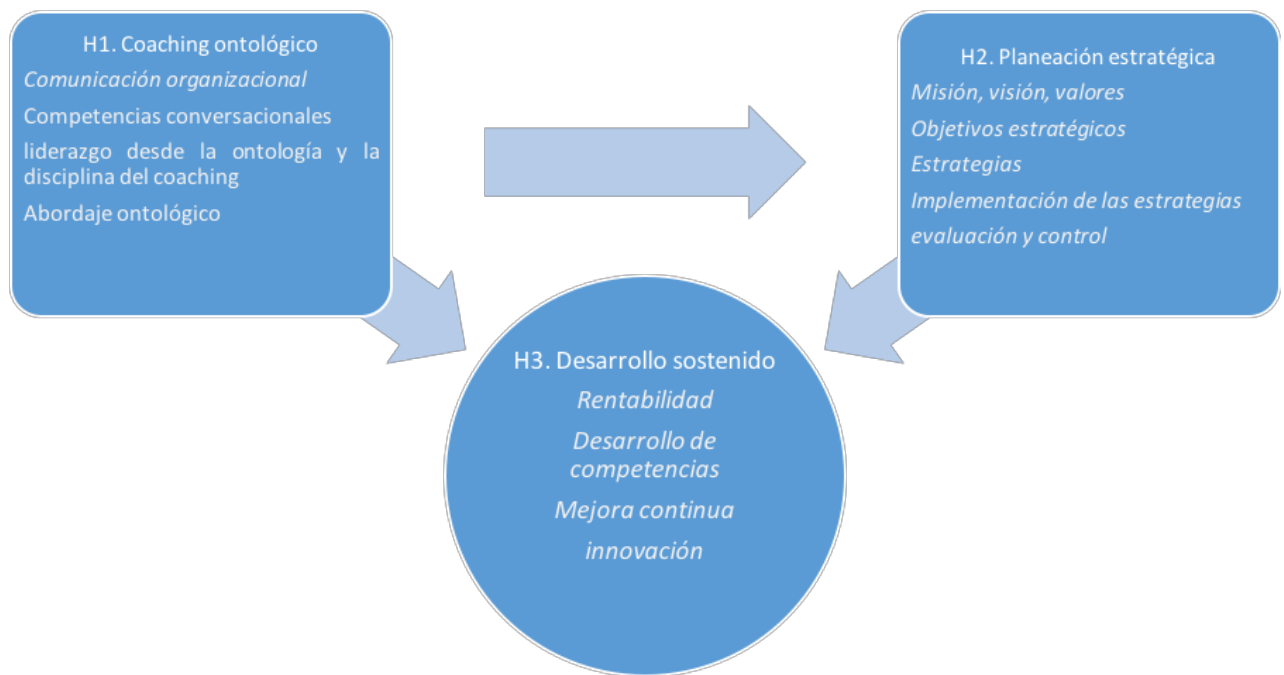
H1: El *coaching* ontológico presenta una relación positiva con el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México.

H2: La planeación estratégica presenta una relación positiva con el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México.

H3: La práctica del *coaching* ontológico incorporado a la planeación estratégica presentan una relación positiva con el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México.

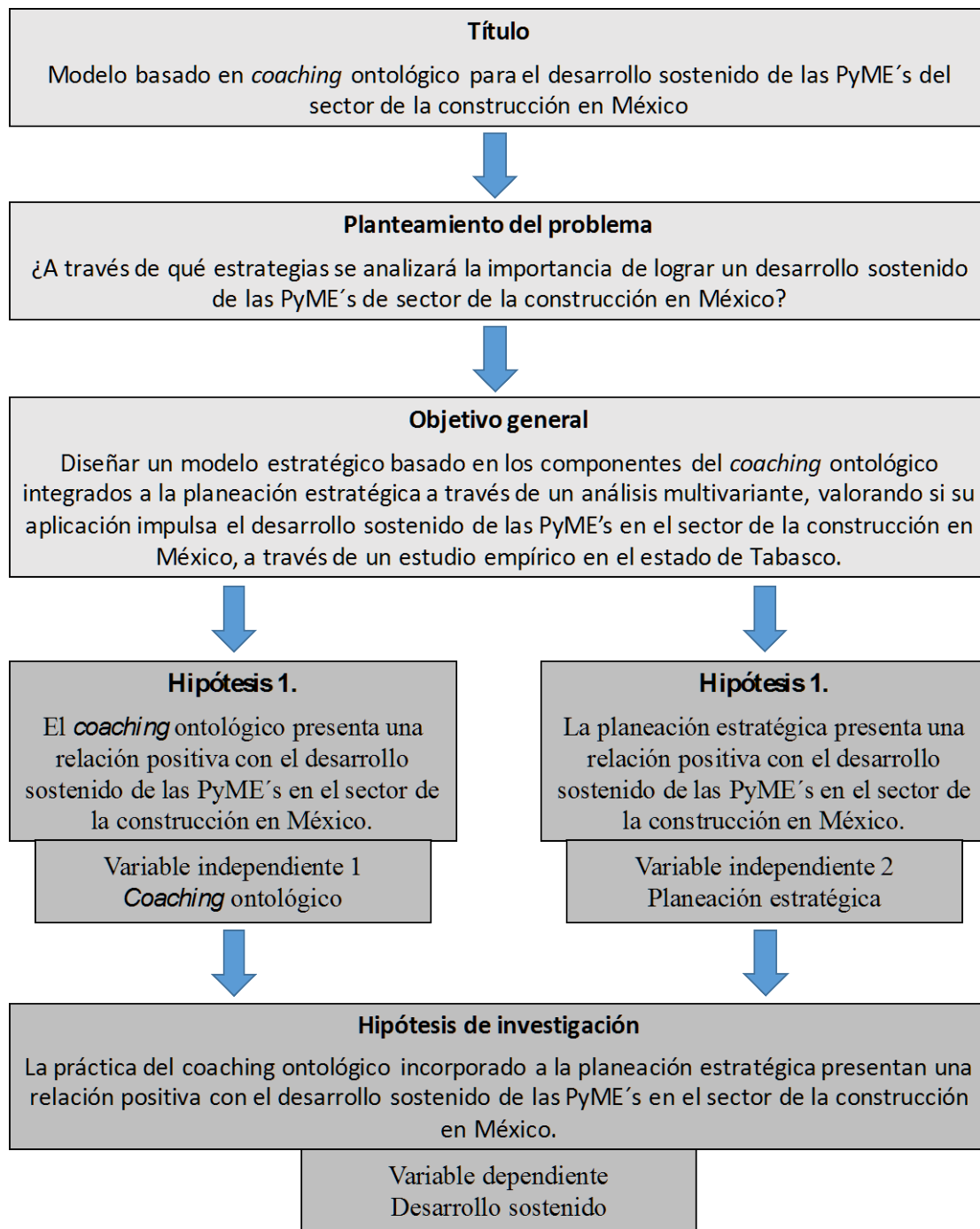
En la *Figura 22* se encuentra el modelo hipotético, donde se indica la relación entre las variables dependientes e independientes, y se da indica de manera holística la relación que existen entre la pregunta de investigación, el objetivo de esta investigación y las hipótesis (*ver Figura 23*).

Figura 22. Modelo hipotético de desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción en México



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Figura 23. Esquema de relaciones entre hipótesis y variables



Fuente: Elaboración propia, 2017; basado en Rivas, 2008.

3.3 Variables

Las variables en esta investigación, se consideraron como representaciones de los conceptos; por lo tanto, fue necesario conocerlas para pasar de la etapa conceptual de la investigación, a la etapa empírica; en este proceso, los conceptos se convirtieron en variables como sugiere Namakforoosh (1999). Al convertirse en variables, se realizó una diferenciación analítica entre variables dependientes y variables independientes.

3.3.1 *Identificación de las variables dependientes e independientes*

Alineados a los conceptos propuestos por Schmelkes y Elizondo (2012), la variable dependiente se consideró como la variable que fue explicada por una o más variables independientes.

La distinción de la variable dependiente e independiente es netamente analítica y está basada en los objetivos de la investigación. Por esta razón se determinó como:

- Variable dependiente: desarrollo sostenido
- Variable independiente: *coaching* ontológico, planeación estratégica

3.3.2 *Definición y operacionalización de la variable dependiente*

En el proceso de operacionalización de las variables en esta investigación, se plantearon las variables en indicadores por medio de un proceso de deducción, que representan situaciones específicas de las variables. De acuerdo con la teoría referida por Méndez (2006), los indicadores se midieron mediante índices y por ítems o preguntas que se incluyeron en los instrumentos para recopilar datos, este desglose permitió contar con la información básica para verificar las hipótesis.

La variable dependiente, correspondió al “desarrollo sostenido”. La definición de la variable está indicada en la *Tabla 1*.

Tabla 1. Operacionalización de la variable dependiente

Variable dependiente				
Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<u>Desarrollo sostenido</u> Resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo (Alisic, 2015).	Evaluación del grado en que una organización logra y mantiene sus objetivos a largo plazo, mediante el análisis de sus resultados administrativos y financieros	Rentabilidad	Grado de Rentabilidad	1, 2, 3
		Desarrollo de competencias	Grado de compromiso de la empresa en la creación de competencias	4, 5, 6, 7
		Mejora continua	Grado en que se mantiene la mejora continua en la organización	8, 9, 10, 11, 12
		Innovación	Porcentaje y nivel de las empresas de la inversión tecnológica	13, 14
			Nivel de generación de ideas en la organización	15, 16, 17

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.3.3 Definición y operacionalización de las variables independientes

La variable independiente de la investigación está conformada por el *coaching* ontológico y la planeación estratégica de la empresa. En las *Tablas 2 y 3* se presentan sus definiciones y forma de operacionalización.

Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente: *coaching* ontológico.

Variable independiente	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Definición conceptual				
<u>Coaching ontológico</u> Disciplina que centra su quehacer en la potencialización de las capacidades intelectuales del ser humano por medio del lenguaje, mediante el cual comparte su conocimiento y su entendimiento con el propósito de enriquecerlo (Roviera, 2009).	Evaluación de las dimensiones del <i>coaching</i> ontológico mediante ítems, antes y después de la aplicación del modelo en sus dimensiones.	Comunicación organizacional	Nivel de comunicación en la organización	18, 19, 20
		Competencias conversacionales	Grado de competencia conversacional	21, 22, 23, 24, 25. 26, 27
		Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	Grado del surgimiento de líderes ontológicos	28. 29.
		Abordaje ontológico	Grado en que los líderes se comunican en la organización	30, 31, 32
			Grado en que la empresa conoce el beneficio del <i>coaching</i>	33, 34, 35, 36, 37
			Grado en que el <i>coaching</i> se involucra en el aprendizaje	38, 39, 40
			Grado en el cual el <i>coaching</i> beneficia a la organización	41, 42, 43, 47, 51, 52, 53
			Grado en el cual el <i>coaching</i> beneficia a los empleados	44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente: planeación estratégica.

Variable dependiente Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<u>Planeación estratégica</u> Esfuerzo sistemático de modo formal e informal en que la empresa establece propósitos, objetivos, políticas y estrategias (elementos básicos de la planeación) desarrollando planes detallados que permiten llevar a acciones concretas cada actividad prevista (Steiner, 2000).	Evaluación del desempeño de la planeación estratégica en la organización	Misión, visión, valores	Grado de formalidad	54, 55, 56, 57, 58, 59, 60
		Objetivos estratégicos	Grado de factibilidad	61, 62, 63, 64
		Planteamiento de estrategias	Grado de compromiso de la empresa para definir las estrategias	65, 66, 67, 68
		Implementación de las estrategias	Grado en que se implementan las estrategias	69, 70, 71,
		Evaluación y control	Grado en que se evalúan y controlan las estrategias	72, 73, 74, 75, 76

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.4 Selección de la muestra

Debido a que el estudio empírico se realizó en el estado de Tabasco, la población considerada, comprendió a todas aquellas PyME's del sector de la construcción en el estado de Tabasco con una antigüedad empresarial mayor a los seis años, al considerarse a estas empresas en crecimiento y consolidación. Además, que cuenten de 11 a 100 trabajadores de acuerdo a la clasificación de pequeñas y medianas empresas de servicios de las empresas mexicanas, basadas en el acuerdo publicado el día 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación por la Secretaría de Economía de México; esta clasificación se resume en la *Tabla 4*.

Tabla 4. Clasificación de las empresas mexicanas

Estratificación de las empresas		
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicios	Desde 51 hasta 250

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2013.

Para determinar el tamaño de la población, se basó en los datos de la estructura del SCIAN México (INEGI,2016), la cual se depuró eligiendo a las empresas del servicio de la construcción en Tabasco, que tuvieran mayor de 6 años de su creación y que cuenten de 11 a 100 trabajadores. En esta etapa se determinó el tamaño de la población N=145.

3.4.1 *Determinación del tamaño de la muestra*

El diseño de muestreo que se consideró fue el muestreo simple aleatorio, debido a que todos los elementos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos tomando como base la variable de interés primario, que en esta investigación se consideró al tipo de administración de las PyME's, de acuerdo a Hernández et al. (2010).

Al considerarse una población finita, la fórmula usada para determinar el tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{N e^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra
e = Error de estimación
Z = Valor de tablas de la distribución normal estándar
N = Tamaño de la población
p = Probabilidad de éxito
q = Probabilidad de fracaso

El tamaño de la muestra calculado fue de 105, tomado como base un error de estimación de 0.05, y un 95% el nivel de confianza. Esta fórmula tiene como criterio La máxima varianza al tomar como $p = q = 0.05$. Los cálculos se realizaron mediante el paquete estadístico STATS®, y eligiéndose aleatoriamente de una población de $N = 145$ elementos.

3.5 Diseño de los instrumentos de medición

El instrumento de medición o de recolección de datos tiene un papel central; sin él, no se vinculan conceptos abstractos con indicadores empíricos; en consecuencia, para el diseño de instrumentos de medición, se requirió de un plan explícito y organizado para clasificar y con frecuencia cuantificar los datos disponibles (indicadores).

3.6 Instrumento de medición

El instrumento de medición utilizado fue el cuestionario donde se evaluaron los indicadores; la escala usada en dicho instrumento fue de dos tipos: nominales donde se eligieron los elementos entre dos a cinco opciones y ordinales basados en la escala de Likert que se consideró de cinco niveles; con la que se generó la base datos correspondiente y permitió realizar el estudio estadístico del mismo.

3.7 Confiabilidad, validez y objetividad

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad (Hernández et al., 2010). La descripción de cada uno de estos conceptos, se presentan en la *Tabla 5*.

Tabla 5. Confiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos de medición.

Requisito	Definición	Dimensiones	Medida
Confiabilidad	Grado en que un instrumento en su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados igual.	No se consideran	1) Medida de estabilidad (confiabilidad por <i>test-retest</i>). 2) Método de formas alternativas o paralelas. 3) Método de mitades partidas (<i>split-halves</i>). 4) Medidas de consistencia interna (homogeneidad). Coeficiente del Alfa de <i>Cronbach</i> .
Validez	Grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. La validez total es la consideración de los tipos de evidencia.	Validez de contenido. Grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.	Juicio de expertos
		Validez de criterio. La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo.	Se estima al correlacionar la medición con el criterio externo (puntuaciones del instrumento frente a las puntuaciones en el criterio), y este coeficiente se toma como coeficiente de validez.
		Validez de constructo. Se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una hipótesis, teoría o un esquema teórico.	Se determinan mediante procedimientos de análisis estadístico multivariado (“análisis de factores”, “análisis discriminante”, “regresiones múltiples”, etc.)
Objetividad	Grado en que el instrumento es permeable a los sesgos y tendencias del investigador que lo administra, califica e interpreta.	No se consideran	Se alcanza mediante el consenso.

Fuente: Elaboración propia, 2017; extraído de Hernández et al., 2010.

Para los propósitos de este estudio se usó el Coeficiente del Alfa de *Cronbach* para determinar la confiabilidad, el juicio de los expertos para estipular la validez de contenido, las técnicas de correlación para la validez de criterio; con respecto a la objetividad, se realizó a través del consenso realizado con expertos. Una vez realizadas las pruebas para determinar la pertinencia del instrumento, se realizaron los ajustes correspondientes y se formuló la propuesta definitiva, dejando el instrumento listo para su aplicación.

3.8 Validación del Instrumento

La confiabilidad del instrumento de recolección de datos se calculó empleando el Coeficiente Alfa de *Cronbach*, donde se obteniéndose los siguientes resultados (ver *Tabla 6*).

Tabla 6. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Valores del Coeficiente Alfa de Cronbach		Número de elementos
Desarrollo Sostenido	0.868	17
<i>Coaching</i> Ontológico	0.916	36
Planeación Estratégica	0.884	23
Instrumento completo	0.957	76

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los resultados permiten afirmar que el instrumento de recolección de datos es confiable en todos los casos.

Como un dato complementario, Vila, Küster y Aldás (2000) proponen evaluar la validez estadística del instrumento mediante la estimación de las correlaciones entre las variables (ver *Tabla 7*); en esta investigación resultó significativa en todos los casos la relación entre las variables.

Tabla 7. Correlaciones de Pearson entre variables (N=105)

	Desarrollo sostenido	<i>Coaching</i> Ontológico	Planeación Estratégica
Desarrollo sostenido	1	0.777**	0.828**
<i>Coaching</i> Ontológico	0.777**	1	0.901**
Planeación Estratégica	0.828**	0.901**	1
** Nivel de significancia 0.01 (bilateral)			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.9 Aplicación del instrumento de medición

Se aplicó un muestreo piloto a 30 empresas de la población de PyME's del sector de la construcción en Tabasco, y se realizaron los ajustes correspondientes para que, finalmente se obtuviera el cuestionario definitivo que fue aplicado de manera aleatoria, de acuerdo al tamaño de la muestra determinada.

3.10 Codificación y análisis de resultados

La información obtenida de los cuestionarios, se codificó y se generó una base de datos que fue depurada de acuerdo a criterios de confiabilidad; estos datos sirvieron para el análisis, usando el paquete estadístico SPSS versión 23.0.

3.11 Metodología cuantitativa

En la realización del trabajo empírico se aplicaron las pruebas estadísticas derivadas de la estadística descriptiva, del análisis multivariante, correlación, regresión lineal múltiple y el análisis de ecuaciones estructurales, con el propósito de contrastar el modelo hipotético propuesto.

a). Prueba de normalidad de los datos de Kolmogorov-Smirnov

Es importante acotar que en este trabajo se utilizaron ítems de nivel ordinal relacionados con el desarrollo sostenido y los factores que inciden en la misma, *coaching* ontológico y planeación estratégica, estos datos se midieron a través de una escala tipo Likert con cinco opciones de

respuesta, tratándose de datos de tipo ordinal. Kerlinger y Lee (2008) argumentan que en las ciencias sociales pueden considerarse de intervalo, si el proceso de medición genera datos que tengan una distribución normal, el uso de métodos estadísticos más poderosos depende menos de la escala de medición subyacente que de las propiedades de distribución de los datos, por ello, con el fin de utilizar el análisis paramétrico se analizó si la distribución de resultados arrojaba una distribución normal, esto es importante ya que de ser así, se puede hacer un análisis paramétrico, en caso contrario debe aplicarse un análisis no paramétrico.

b). Coeficiente de correlación de Pearson y coeficiente de determinación

Se realizaron estas pruebas con la finalidad de evaluar las posibles relaciones entre las variables y su intensidad, pero sin establecer aún su relación de causalidad.

c). Regresión lineal

Se llevó a cabo un análisis de correlación lineal múltiple, con el propósito de estimar el efecto de las diferentes variables independientes (*coaching* ontológico y planeación estratégica) sobre la variable dependiente (desarrollo sostenido). Para poder detectar cuáles tienen una mayor incidencia en la misma, las pruebas que incluyen la regresión lineal múltiple son:

- Análisis del significado de los parámetros
- Prueba conjunta de coeficientes de regresión ANOVA
- Pruebas de calidad de ajuste

d). Modelo de ecuaciones estructurales

Considerando que el último paso en la elaboración de un modelo de decisión según Van Fraassen (2008) es utilizar el modelo para establecer nuevas situaciones a partir del modelo hipotético analizado en la regresión lineal múltiple, se pondrá a prueba el modelo propuesto recurriendo al análisis de modelos de ecuaciones estructurales con el propósito de aumentar su poder explicativo y analizar si existe otro tipo de relaciones entre las variables independientes,

lo cual no es posible realizar con la regresión lineal, esto permitió la evaluación de las hipótesis de trabajo H₁, H₂, y con ello la hipótesis de investigación H₃.

Las pruebas que incluyen las ecuaciones estructurales son:

- Prueba de Chi-cuadrada
- Índice de ajuste normalizado NFI
- Índice de ajuste comparativo CFI
- Índice no normalizado de ajuste NNFI o TLI
- Índice de la raíz cuadrada de la media del error de aproximación RMSEA.

3.12 Aplicación del instrumento de medición

3.12.1 El instrumento de medición

El cuestionario se estructuró en tres grupos: Desarrollo sostenido (ítems: 1 al 17), *Coaching* ontológico (ítems: 18 al 53), y Planeación estratégica (ítems: 54 al 76), a su vez fueron divididos de acuerdo a sus dimensiones (*ver Tabla 1*).

Para el diseño del cuestionario se utilizaron diversos formatos; entre ellos, 53 ítems fueron diseñados con la escala de Likert con valores de (1) No o nunca; (2) Casi nunca; (3) Medio; (4) Casi siempre; (5) Si o siempre; 10 ítems tuvieron respuestas dicotómicas (Si, No) y 13 ítem fueron de opción múltiple. Los cuestionarios fueron numerados y capturados en el paquete SPSS Versión 23.0. Para el análisis se utilizó la estadística descriptiva (Hernández et al., 2010) donde se detallan los valores obtenidos por cada variable, como se presenta en las secciones subsecuentes.

3.12.2 Recolección de datos

Se aplicaron de manera personalizada los cuestionarios en las PyME's del sector de la construcción en Tabasco. La encuesta fue dirigida a los directivos de la organización involucrados con la planeación de la empresa. Para la obtención de la información se entregó el

cuestionario al encuestado, pidiéndoles señalara las opciones que mejor describieran su opinión con respecto a las situaciones presentadas, y en las dudas del planteamiento de las preguntas y/o repuestas.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En el capítulo 3 se plantearon las hipótesis que rigieron el estudio y la metodología que se usó en la investigación, considerando la definición y operacionalizaron de las variables, el alcance y el diseño de la investigación. En este capítulo se presentan los resultados y su interpretación de acuerdo a los objetivos planteados.

4.1 Análisis de la variable Desarrollo sostenido

Se entiende como *Desarrollo sostenido* al resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo (Alisic, 2015); para evaluar esta variable se establecieron los niveles de la variable y se realizaron los contrastes necesarios; los niveles se obtuvieron con base a operaciones matemáticas básicas, de acuerdo a lo propuesto por Hernández et al. (2010). La máxima puntuación se obtuvo de la multiplicación del número de ítems (13) por la puntuación mayor en las respuestas de la escala (5) y el puntaje mínimo, de la multiplicación del número de ítems (13) por la puntuación menor (1) como se ve en la *Tabla 8*; con estos datos se calculó el rango que fue la base para evaluar los intervalos de los niveles de la variable (ver *Tabla 9*).

Los resultados de la variable *Desarrollo sostenido*, independientemente de las variables *Coaching ontológico* y *Planeación estratégica*, reflejaron un comportamiento *Medio* al obtener 44.92 en el resultado alcanzado (ver *Tabla 9*).

Tabla 8. Variable Desarrollo sostenido, cálculo del intervalo

Variable	ítems	Número de ítems	Valor máximo	Valor mínimo	Rango	intervalo
Desarrollo sostenido	1, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 13 14, 15, 16, 17	13	65	13	52	$52/5=10,4$

Fuente: Elaboración propia basado en datos del cuestionario, 2017.

Tabla 9. Resultado alcanzado por la variable Desarrollo sostenido

Variable	Si o siempre	Casi siempre	Medio	Casi nunca	No o nunca
Desarrollo sostenido	58-67	45-57	35-44	24-34	13-23
Resultado alcanzado			44,92		

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0..

Para tener una perspectiva más amplia de la variable *Desarrollo sostenido*, se describió el comportamiento de sus dimensiones: *rentabilidad*, *desarrollo de competencias*, *mejora continua e innovación*.

4.1.1 Rentabilidad

Analizando los resultados de la encuesta se observó que la rentabilidad de la empresa está en un nivel *medio*, obteniéndose un porcentaje de 48.6% (ver *Tabla 10*) sin embargo, el 81% de las empresas cuentan con un plan para mejorar esta rentabilidad (ver *Tabla 11*), cuya implementación involucra *casi siempre* (37.1%) a los trabajadores (ver *Tabla 12*).

Tabla 10. ¿Cómo consideras el nivel de rentabilidad de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	2	1,9	1,9
Bajo	15	14,3	16,2
Medio	51	48,6	64,8
Alto	25	23,8	88,6
Muy alto	12	11,4	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 11. ¿La empresa cuenta con un plan para mejorar su rentabilidad?

	Frecuencia	Porcentaje
No	20	19,0
Si	85	81,0
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 12. ¿La empresa involucra a los trabajadores para mejorar su rentabilidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	9	8,6	8,6
Casi nunca	5	4,8	13,3
Medio	26	24,8	38,1
Casi siempre	39	37,1	75,2
Si o siempre	26	24,8	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.1.2 Desarrollo de competencias

En el análisis del comportamiento del desarrollo de competencias del personal se evaluó el comportamiento a partir del manual de organización; al respecto, se observa que el 69.5% de las empresas no cuentan con dicho manual (*ver Tabla 13*); esta situación se torna crítica debido a que el 74.3% de las empresas no tienen incluidas las competencias del personal en el manual de organización (*ver Tabla 14*). Aunado a ello, el 49.5% de las empresas no cuentan con programas de capacitación anual (*ver Tabla 15*), y a lo más, el 57.1% de las empresas cumplen medianamente con lo que se programa (*ver Tabla 16*).

Tabla 13. ¿En la empresa se cuenta con un manual de organización funcional?

	Frecuencia	Porcentaje
No	73	69,5
Si	32	30,5
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 14. ¿En qué grado el manual de organización de la empresa describe las competencias del personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No se describe en los puestos	12	11,4	11,4
Se describe en algunos de los puestos	34	32,4	43,8
Lo describe en la mitad de los puestos	32	30,5	74,3
Lo describe en la mayoría de los puestos	20	19,0	93,3
Lo describe en la totalidad de los puestos	7	6,7	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 15. ¿La empresa tiene un programa de capacitación anual?

	Frecuencia	Porcentaje
No	53	50,5
Si	52	49,5
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 16. ¿En qué medida se cumple con el programa de capacitación anual?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	18	17,1	17,1
Casi nunca	17	16,2	33,3
Medio	25	23,8	57,1
Casi siempre	30	28,6	85,7
Si o siempre	15	14,3	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.1.3 Mejora continua

El análisis del comportamiento de la mejora continua en la organización se inicia a partir del conocimiento del avance de la documentación de sus procesos; al respecto, el 34.3% de las empresas tienen documentado la mitad de sus procesos, en contraste con el 17.1% que manifiestan que la documentación de sus procesos es total (ver Tabla 17). Esta situación es determinante, puesto que es el punto de partida para la mejora continua de sus procesos; cabe señalar, que el 30.5% de las empresas *casi siempre* y el 24.8% *siempre* realizan sus actividades basados en procesos documentados, lo que resulta un total de 55.3% de las empresas. (ver Tabla 18).

Un aspecto relevante es que *casi siempre* (39%), y *siempre* (30.5%), la alta gerencia revisa en reuniones periódicas el avance de la organización; en este punto se aprecia el interés que tienen los directivos para vigilar el desarrollo de la organización (ver Tabla 19).

Al observar que solamente el 45.7% de las empresas cuentan con su programa anual de auditorías internas (ver Tabla 20); hace pensar que no están apegados a los sistemas de gestión de calidad, y como consecuencia, las acciones correctivas y preventivas de las inconsistencias encontradas en las auditorías no son atendidas debidamente; esto puede afirmarse al observarse que el porcentaje acumulado hasta el nivel *medio* es de 53.3%, en contraste con el 19% que *casi siempre* lo realizan y el 27.6% que *siempre* lo realizan (ver Tabla 21).

En general, la mejora continua en la organización no es una práctica que esté arraigada puesto que medianamente están haciendo este tipo de actividades.

Tabla 17. ¿En qué grado la empresa tiene documentado sus procesos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No lo tiene documentado	8	7,6	7,6
Tiene documentado menos de la mitad	14	13,3	21,0
Tiene documentado la mitad	36	34,3	55,2
Tiene documentado la mayoría	29	27,6	82,9
En su totalidad	18	17,1	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 18. ¿La empresa realiza sus actividades de acuerdo a los procedimientos documentados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	6	5,7	5,7
Casi nunca	12	11,4	17,1
Medio	29	27,6	44,8
Casi siempre	32	30,5	75,2
Si o siempre	26	24,8	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 19. ¿La alta gerencia revisa el avance de la organización en reuniones periódicas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	8	7,6	7,6
Casi nunca	4	3,8	11,4
Medio	20	19,0	30,5
Casi siempre	41	39,0	69,5
Si o siempre	32	30,5	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 20. ¿La empresa cuenta con un programa anual de auditorías internas?

	Frecuencia	Porcentaje
No	57	54,3
Si	48	45,7
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 21. ¿Se realizan acciones correctivas y preventivas de las inconsistencias encontradas en la auditoría interna?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	25	23,8	23,8
Casi nunca	14	13,3	37,1
Medio	17	16,2	53,3
Casi siempre	20	19,0	72,4
Si o siempre	29	27,6	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.1.4 Innovación

Los servicios que ofrece la empresa satisfacen las necesidades de los clientes *casi siempre* (41.9%) y *siempre* (41%); este comportamiento puede ser debido a que existe una preocupación constante por la satisfacción del cliente que es la base del aseguramiento de sus ingresos (ver *Tabla 22*); para lograrlo, el 65% de las empresas constructoras realizan inversiones para la adquisición de maquinaria y equipo (*casi siempre* el 39% y *siempre* el 22.9%); lo que claramente indica, es que las empresas están incrementando sus activos significativamente (ver *Tabla 23*).

Cabe señalar, que en la aportación de ideas del personal para innovar los procesos de construcción prevalece un comportamiento *medio* (38.1%); con una tendencia a *casi siempre* (25.7%) (ver *Tabla 24*). En adición a ello, la alta gerencia muestra un alto interés en la innovación de los procesos de construcción; esta afirmación se basa en que el 64.8% de las empresas encuestadas, *casi siempre* (40%) y *siempre* (24.8%) así lo manifiestan (ver *Tabla 25*); hay que hacer mención, que la intención de la empresa deberá ser la de ofrecer un servicio diferenciado que le permita crear ventaja competitiva; en este aspecto, se observa el valor máximo en el nivel *medio* (30.5%), tendiendo ligeramente al nivel *casi siempre* (23.8%) (ver *Tabla 26*).

Tabla 22. ¿Los servicios que ofrece la empresa satisfacen las necesidades de los clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1,0	1,0
Medio	17	16,2	17,1
Casi siempre	44	41,9	59,0
Si o siempre	43	41,0	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 23. ¿En la empresa se realizan inversiones constantes para adquirir maquinaria y/o equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	4	3,8	3,8
Casi nunca	4	3,8	7,6
Medio	32	30,5	38,1
Casi siempre	41	39,0	77,1
Si o siempre	24	22,9	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 24. ¿El personal de la empresa propone ideas innovadoras para mejorar los procesos de construcción?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	11	10,5	10,5
Casi nunca	14	13,3	23,8
Medio	40	38,1	61,9
Casi siempre	27	25,7	87,6
Si o siempre	13	12,4	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 25. ¿La alta gerencia de la empresa muestra interés por la innovación de sus procesos de construcción?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	2	1,9	1,9
Casi nunca	7	6,7	8,6
Medio	28	26,7	35,2
Casi siempre	42	40,0	75,2
Si o siempre	26	24,8	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 26. ¿La empresa ofrece un servicio diferenciado que le crea ventaja competitiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	5	4,8	4,8
Casi nunca	20	19,0	23,8
Medio	32	30,5	54,3
Casi siempre	25	23,8	78,1
Si o siempre	23	21,9	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.1.5 Hallazgos encontrados en el análisis de la variable *Desarrollo sostenido*

Los hallazgos encontrados en la variable *Desarrollo sostenido* se tornan importantes cuando se integran holísticamente. A saber:

1. El comportamiento de la rentabilidad en las empresas del sector de la construcción es *medio*, sin embargo, generalmente tienen planes, no necesariamente escritos, para mejorar su rentabilidad; existe la tendencia a que los empleados se involucren en la implantación de dichos planes (ver Tablas 10, 11 y 12).
2. No existe una cultura arraigada en que las empresas del sector de la construcción elaboren sus manuales de organización y los usen en la descripción de sus puestos. Sus manuales de organización por lo general no tienen incluidos las competencias del personal en su redacción. Las carencias y deficiencias de las competencias del personal, son mitigadas por medio de las capacitaciones; al respecto, aunque la mitad de las empresas cuentan con programas de capacitación anual, aunque su cumplimiento no es bueno de acuerdo a lo programado (ver Tablas 13,14, 15 y 16).

3. La mejora continua de los procesos tiene como punto de partida la planeación, al respecto, existe una tendencia media en la documentación de sus procesos y no es notorio que realicen sus trabajos de acuerdo a ellos (*ver Tablas 17 y 18*).
4. La alta gerencia tiene interés en revisar el avance de la empresa (*ver Tabla 19*). Sin embargo, existen carencias relevantes: no cuentan significativamente con algún programa de auditorías internas, y las empresas que tienen auditorías internas medianamente realizan acciones correctivas de las inconsistencias encontradas. Todo lo anterior puede ser debido a que no es una cultura importante establecer sistemas de calidad en este sector (*ver Tablas 20 y 21*).
5. Con respecto a la innovación, existe la tendencia de las PyME's del sector de la construcción de satisfacer las necesidades de los clientes (*ver Tabla 22*). Para ello, existe una tendencia positiva en hacer constantemente inversiones para la adquisición de maquinaria y equipo (*ver Tabla 23*).
6. El comportamiento del personal para aportar ideas para innovar sus procesos de construcción es medio, aunque la alta gerencia se involucra de manera comprometida. Hay una tendencia en realizar sus procesos de construcción como lo han realizado en los últimos años, pues es poca la innovación de dichos procesos y es poca la oferta de ofrecer un servicio diferenciado (*ver Tablas 24, 25 y 26*).

4.2 Análisis de la variable *Coaching ontológico*

El *Coaching ontológico* es una disciplina que centra su quehacer en la potencialización de las capacidades intelectuales del ser humano por medio del lenguaje, mediante el cual comparte su conocimiento y su entendimiento con el propósito de enriquecerlo (Roviera, 2009). Para estudiar esta variable se realizó la evaluación de las dimensiones del *Coaching ontológico*: comunicación organizacional, competencias conversacionales, liderazgo desde la ontología y la disciplina del *coaching* y el abordaje ontológico.

Se calculó el intervalo (ver Tabla 27) que sirvió para construir niveles de la variable *Coaching ontológico*, ignorando *Desarrollo sostenido* y *Planeación estratégica* (ver Tabla 28), en la cual se ubicó el resultado alcanzado de la variable *Coaching ontológico*. El valor calculado fue de 86.56 que corresponde al nivel *casi siempre*; esto indica que en las empresas del sector de la construcción conocen parcialmente el quehacer del *coaching*.

Tabla 27. Variable *Coaching ontológico*, cálculo del intervalo

Variable	ítems	Número de ítems	Valor máximo	Valor mínimo	Rango	Intervalo
<i>Coaching ontológico</i>	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 34, 35, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50	25	125	25	100	20

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 28. Resultado alcanzado de la variable *Coaching ontológico*

Variable	Si o siempre	Casi siempre	Medio	Casi nunca	No o nunca
<i>Coaching ontológico</i>	106-125	86-105	66-85	46-65	25-45
Resultado alcanzado		86,56			

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Para tener una perspectiva más amplia, se describió el comportamiento de la variable *Coaching ontológico* en sus dimensiones: *comunicación organizacional*, *competencias conversacionales*, *liderazgo desde la ontología* y *la disciplina del coaching*, *abordaje ontológico*.

4.2.1 Comunicación organizacional

La comunicación de los empleados hacia los jefes en la empresa se considera mala, puesto que el porcentaje acumulado al nivel *medio* es del 64.8% (ver Tabla 29). No obstante, cuando la comunicación es de manera descendente (de los jefes hacia los empleados), se considera *buena* (39%) y *muy buena* (23.8%), haciendo un total de 62.8% arriba del nivel *medio* (ver Tabla 30). Es notorio el contraste cuando se compara esta situación con la comunicación entre de los empleados; en este caso, la relación es prácticamente *mala* (35.2%); esto puede ser debido a la heterogeneidad en la preparación de las personas y de la distribución del trabajo (ver Tabla 31). En la *figura 24* se ilustra el comportamiento de las tres formas de comunicación dentro de la empresa.

Tabla 29. ¿Cómo consideras la comunicación de los empleados hacia los jefes en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy mala	7	6,7	6,7
Mala	29	27,6	34,3
Medio	32	30,5	64,8
Buena	19	18,1	82,9
Muy buena	18	17,1	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 30. ¿Cómo consideras la comunicación de los jefes hacia los empleados en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy mala	6	5,7	5,7
Mala	13	12,4	18,1
Medio	20	19,0	37,1
Buena	41	39,0	76,2
Muy buena	25	23,8	100,0
Total	105	100,0	

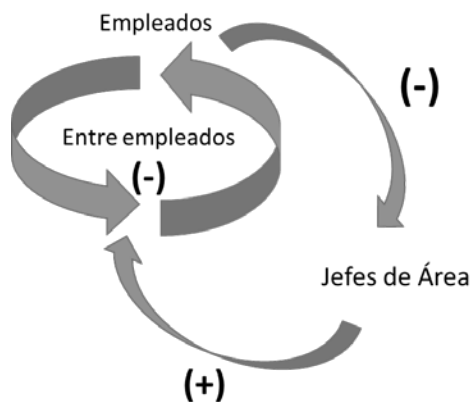
Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 31. ¿Cómo consideras la comunicación entre los empleados dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy mala	5	4,8	4,8
Mala	37	35,2	40,0
Medio	26	24,8	64,8
Buena	20	19,0	83,8
Muy buena	17	16,2	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Figura 24. La comunicación dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.2.2 Competencias conversacionales

Los empleados muestran *casi siempre* o *siempre* confianza (63.8%) cuando platican asuntos relacionados con su trabajo (ver Tabla 32); de la misma manera, opinan que *nunca* o *casi nunca* (59%) prestan atención en las conversaciones de los asuntos relacionados con la funcionalidad de la empresa (ver Tabla 33). Las habilidades que tienen los empleados para hacer preguntas en sus conversaciones se consideran *buenas* (31.4%) o *muy buenas* (22.9%) lo que hace un total de 54.3% (ver Tabla 34). Sin embargo, cuando se les preguntó si las conversaciones de los empleados se realizan de manera constructiva; se observa un porcentaje acumulado al nivel *medio* del 64.8% (ver Tabla 35). Aunado a estas deficiencias, los empleados desconocen el poder transformador del lenguaje, esto se afirma observando al porcentaje acumulado del 72.4% que tiene como valor máximo el nivel *medio* (ver Tabla 36). Por otro lado, las conversaciones se manifiestan *casi siempre* (40%) o *siempre* (16.2%) en un entorno de confianza y entendimiento (ver Tabla 37), no obstante, existe una carencia de espacios donde los empleados puedan desarrollar las competencias conversacionales; esta apreciación se basa en el 59% de las empresas que carecen de dichos espacios (ver Tabla 38).

Tabla 32. ¿Los empleados manifiestan confianza cuando platican asuntos relacionados con su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	6	5,7	5,7
Casi nunca	12	11,4	17,1
Medio	20	19,0	36,2
Casi siempre	39	37,1	73,3
Si o siempre	28	26,7	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 33. ¿Los empleados prestan atención en las conversaciones de los asuntos relacionados con la funcionalidad de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	21	20,0	20,0
Casi nunca	41	39,0	59,0
Medio	28	26,7	85,7
Casi siempre	11	10,5	96,2
Si o siempre	4	3,8	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 34. ¿Cómo consideras la habilidad de los empleados para hacer preguntas en sus conversaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy mala	12	11,4	11,4
Mala	14	13,3	24,8
Medio	22	21,0	45,7
Buena	33	31,4	77,1
Muy buena	24	22,9	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 35. ¿Las conversaciones de los empleados son de manera constructiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	10	9,5	9,5
Casi nunca	21	20,0	29,5
Medio	37	35,2	64,8
Casi siempre	22	21,0	85,7
Si o siempre	15	14,3	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 36. ¿Los empleados conocen que el lenguaje tiene el poder de transformar (cambiar) las situaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	18	17,1	17,1
Casi nunca	36	34,3	51,4
Medio	22	21,0	72,4
Casi siempre	19	18,1	90,5
Si o siempre	10	9,5	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 37. ¿Las conversaciones se desarrollan en un clima de confianza y entendimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	5	4,8	4,8
Casi nunca	9	8,6	13,3
Medio	32	30,5	43,8
Casi siempre	42	40,0	83,8
Si o siempre	17	16,2	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 38. ¿En la empresa existen espacios para que los empleados desarrollen sus competencias conversacionales?

	Frecuencia	Porcentaje
No	62	59,0
Si	43	41,0
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.2.3 Liderazgo desde la ontología y la disciplina del coaching

Ahora bien, continuando con el orden de las ideas y enfocados en el grado de surgimiento de líderes ontológicos, se observa en los resultados obtenidos, que la alta gerencia sí tiene capacidad de liderazgo, así lo afirma el 41% de los encuestados, que indican que *siempre* tienen ese comportamiento (ver Tabla 39). En orden de importancia, el liderazgo que ejercen es: el democrático con el 41.9%, seguido por el humanista (26%) y el liberal (21%) (ver Tabla 40).

Tabla 39. ¿La alta gerencia de la empresa tiene capacidad de liderazgo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	2	1,9	1,9
Casi nunca	8	7,6	9,5
Medio	22	21,0	30,5
Casi siempre	30	28,6	59,0
Si o siempre	43	41,0	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 40. ¿Qué tipo de liderazgo es el que prevalece dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Humanista	26	24,8
Democrático	44	41,9
Liberal	21	20,0
Autocrático	10	9,5
Dictador	2	1,9
Otro	2	1,9
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.2.4 Abordaje ontológico

En cuanto al grado en que los líderes se comunican dentro de la organización, se puede considerar como buena, puesto que *casi siempre* (26.7%) o *siempre* (31.4%) se comunican de una manera adecuada (ver Tabla 41), y para ello, utilizan *casi siempre* (26.7%) o *siempre* (33.3%) un lenguaje apropiado en la comunicación dentro de la empresa, que puede considerarse

como una de sus fortalezas (ver Tabla 42); aunado a ello, existe una tendencia *casi siempre* (39%) y *siempre* (22.9%) de realizar actividades de *coaching* para los empleados dentro de la empresa (ver Tabla 43).

Es importante conocer el tipo de *coaching* que se ha recibido en la empresa; al respecto, se resalta el hecho de que existe una ausencia considerable del *coaching* en este sector. Los entrevistados mencionan que solamente el 24.8% de las empresas han recibido *coaching* individual, el 19% ejecutivo y el 25% organizacional (ver Tabla 44); sin embargo, si se tuviera este servicio, piensan que *casi siempre* (26.7%) o *siempre* (38.1%) el trabajo del *coaching* crearía buenas condiciones para mejorar la comunicación dentro de la empresa (ver Tabla 45); apoyando *casi siempre* (42.9%) o *siempre* (35.2%) a los empleados para el desarrollo del liderazgo (ver Tabla 46) y consideran que el *coaching* es apropiado (84.8%) para todo el personal de la empresa (Tabla 47); sin embargo, este apoyo se requeriría (en orden de importancia), en los mandos medios (37.1%) y en los operativos (32.4%), (ver Tabla 48).

El aprendizaje es un elemento que se toma en cuenta para el proceso del *Coaching ontológico*; en el caso de las PyME's del sector de la construcción, se observa la importancia de este factor, debido a que impactaría la mejora del trabajo operativo preferentemente (46.7%) y al desarrollo de la organización (29.5%) (ver Tabla 49) y es por ello que se le debe prestar mayor atención con respecto al aprendizaje dentro de la empresa al personal operativo (32.4%) y a la alta gerencia (33.3%) (ver Tabla 50).

Los elementos que deben ser incorporados en el proceso del *coaching* (en orden preferencial) opinan que son: el lenguaje (43.8%), el habla (17.1%) y la escucha (13.3%), es decir, las competencias conversacionales (ver Tabla 51).

La práctica del *coaching* impacta positivamente la productividad de la organización, puesto que está arriba del nivel *medio*; los niveles *casi siempre* y *siempre* presentaron un porcentaje conjunto de 68.6% (ver Tabla 52); y además se percibe que el *coaching* mejorará las relaciones

dentro de la empresa *casi siempre* y *siempre* (61.9%) (Tabla 53); y hará eficiente el trabajo en equipo dentro de la empresa *casi siempre* y *siempre* (60%) (ver Tabla 54).

Con respecto al beneficio que tendrían los empleados, el 60% de las opiniones coincidieron en que el *coaching* modelaría positivamente *casi siempre* o *siempre* su comportamiento (ver Tabla 55), y por consiguiente mejoraría su autoconfianza en un 56.2% *casi siempre* y *siempre* (ver Tabla 56). En el mismo orden de ideas, el porcentaje mantiene la tendencia cuando se les pregunta si el *coaching* los llevaría a alcanzar resultados extraordinarios, contestando afirmativamente *casi siempre* y *siempre* el 56.2% de los encuestados (ver Tabla 57), aunque, aumenta sensiblemente cuando el beneficio se enfoca hacia las empresas: *casi siempre* y *siempre* presentan un porcentaje acumulado de 61.9% (ver Tabla 58).

Los encuestados piensan que *casi siempre* (29.5%) el *coaching* los llevaría a alcanzar una vida plena, en contraste con un alto número de escépticos (53.3%), del nivel *medio* para abajo (Tabla 59). Aunado a ello, perciben que existe incredulidad en que el *coaching* ayude a las personas a superar bloqueos mentales, esto se afirma debido a que el porcentaje acumulado es de 61% al nivel *medio* (ver Tabla 60). Además, piensan que el *coaching nunca* o *casi nunca* ayuda a observarse a sí mismos (ver Tabla 61).

Debido a la gran necesidad que existe dentro de las organizaciones aumentar la competitividad, el 61% de los encuestados externan la necesidad de la empresa de la asistencia de un *coach* (ver Tabla 62); no obstante, el 60% de los encuestados opinan que su principal limitante para llevar a cabo esta práctica es principalmente de índole económico (60%) (ver Tabla 63), y que si contrataran a un *coach* en la organización, su principal necesidad sería la de aumentar la productividad (35.2%), y que requieren para ello mejorar la comunicación dentro de la empresa (26.7%) (ver Tabla 64).

Tabla 41. ¿Los líderes de la empresa tienen una buena comunicación con el personal de los diferentes departamentos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	4	3,8	3,8
Casi nunca	16	15,2	19,0
Medio	24	22,9	41,9
Casi siempre	28	26,7	68,6
Si o siempre	33	31,4	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 42. ¿Los líderes usan el lenguaje apropiado en la comunicación dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	3	2,9	2,9
Casi nunca	16	15,2	18,1
Medio	23	21,9	40,0
Casi siempre	28	26,7	66,7
Si o siempre	35	33,3	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 43. ¿Los líderes realizan actividades de *coach* para a los empleados dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	7	6,7	6,7
Casi nunca	11	10,5	17,1
Medio	22	21,0	38,1
Casi siempre	41	39,0	77,1
Si o siempre	24	22,9	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 44. ¿Qué tipo de *coaching* ha recibido la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje
<i>Coaching</i> individual	No	79	75.2
	Si	26	24.8
	Total	105	100.0
<i>Coaching</i> ejecutivo	No	85	81.0
	Si	20	19.0
	Total	105	100.0
<i>Coaching</i> organizacional.	No	78	74.3
	Si	27	25.7
	Total	105	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 45. ¿Piensa que el trabajo del *coaching* crea condiciones para mejorar la comunicación dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	4	3,8	3,8
Casi nunca	8	7,6	11,4
Medio	25	23,8	35,2
Casi siempre	28	26,7	61,9
Si o siempre	40	38,1	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 46. ¿El *coaching* debe apoyar a los empleados para el desarrollo del liderazgo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	5	4,8	4,8
Medio	18	17,1	21,9
Casi siempre	45	42,9	64,8
Si o siempre	37	35,2	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 47. ¿Considera que el *coaching* es apropiado para todo el personal de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
No	16	15,2
Si	89	84,8
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 48. ¿Dónde necesita más atención su empresa que requiera el *coaching*?

	Frecuencia	Porcentaje
En la alta gerencia	13	12,4
En los mandos medios	39	37,1
En los operativos	34	32,4
En los administrativos	13	12,4
En nadie	6	5,7
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 49. ¿Cómo se considera el uso del aprendizaje dentro del trabajo del *coaching* en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Para el desarrollo organizacional	31	29,5
Para mejorar la función de los directivos	12	11,4
Para mejorar el trabajo operativo	49	46,7
Para mejorar el trabajo administrativo	13	12,4
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 50. ¿A quiénes se le debe prestar mayor atención con respecto al aprendizaje dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
A la alta gerencia	35	33,3
A los mandos medios	25	23,8
A los operativos	34	32,4
A los administrativos	11	10,5
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 51. ¿En qué orden los siguientes elementos consideras deban ser incorporados en el proceso del *coaching*?

	Frecuencia	Porcentaje
El lenguaje	46	43,8
La escucha	14	13,3
El habla	18	17,1
Contexto de las conversaciones	9	8,6
El poder de historias y narrativas	2	1,9
Los estados de ánimo y emociones	9	8,6
Fisiología y la postura corporal	7	6,7
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 52. ¿Considera que el *coaching* incrementa la productividad de su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	4	3,8	3,8
Casi nunca	7	6,7	10,5
Medio	22	21,0	31,4
Casi siempre	32	30,5	61,9
Si o siempre	40	38,1	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 53. ¿Considera que el *coaching* mejorará las relaciones dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	3	2,9	2,9
Casi nunca	16	15,2	18,1
Medio	21	20,0	38,1
Casi siempre	28	26,7	64,8
Si o siempre	37	35,2	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 54. ¿Considera que el *coaching* hará eficiente el trabajo en equipo dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	7	6,7	6,7
Casi nunca	15	14,3	21,0
Medio	20	19,0	40,0
Casi siempre	26	24,8	64,8
Si o siempre	37	35,2	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 55. ¿Considera que el *coaching* modelaría positivamente el comportamiento de los empleados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	10	9,5	9,5
Casi nunca	9	8,6	18,1
Medio	23	21,9	40,0
Casi siempre	33	31,4	71,4
Si o siempre	30	28,6	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 56. ¿Considera que el *coaching* mejoraría la autoconfianza de los empleados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	7	6,7	6,7
Casi nunca	15	14,3	21,0
Medio	24	22,9	43,8
Casi siempre	27	25,7	69,5
Si o siempre	32	30,5	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 57. ¿Considera que el *coaching* llevaría a los seres humanos a alcanzar resultados extraordinarios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	8	7,6	7,6
Casi nunca	14	13,3	21,0
Medio	24	22,9	43,8
Casi siempre	31	29,5	73,3
Si o siempre	28	26,7	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 58. ¿Considera que el *coaching* llevaría a las empresas a alcanzar resultados extraordinarios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	8	7,6	7,6
Casi nunca	9	8,6	16,2
Medio	23	21,9	38,1
Casi siempre	28	26,7	64,8
Si o siempre	37	35,2	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 59. ¿Considera que el *coaching* lleva a los seres humanos a alcanzar una vida plena?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	16	15,2	15,2
Casi nunca	18	17,1	32,4
Medio	22	21,0	53,3
Casi siempre	31	29,5	82,9
Si o siempre	18	17,1	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 60. ¿Considera que el *coaching* ayuda a las personas a superar bloqueos mentales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	13	12,4	12,4
Casi nunca	21	20,0	32,4
Medio	30	28,6	61,0
Casi siempre	22	21,0	81,9
Si o siempre	19	18,1	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 61. ¿Considera que el *coaching* ayuda a las personas a observarse a sí mismo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	16	15,2	15,2
Casi nunca	26	24,8	40,0
Medio	31	29,5	69,5
Casi siempre	20	19,0	88,6
Si o siempre	12	11,4	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 62. ¿Considera que su empresa requiere el trabajo del *coaching*?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	61,0
No	41	39,0
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 63. ¿Cuáles son los limitantes por no contratar a un *coach* en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Económicos	63	60,0
No hace falta	13	12,4
Los directivos no están de acuerdo	12	11,4
No conocemos el concepto del <i>coaching</i>	5	4,8
Otro	12	11,4
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 64. ¿Cuáles es la principal necesidad de la empresa para contratar un *coach*?

	Frecuencia	Porcentaje
Necesidad de trabajo en equipo	27	25,7
Necesidad de comunicación dentro de la empresa	18	17,1
Para desarrollar competencias conversacionales	8	7,6
Necesidad de aumentar la productividad	37	35,2
Para crear líderes	15	14,3
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.2.5 Hallazgos encontrados en el análisis de la variable *Coaching ontológico*

1. La comunicación de los empleados hacia los jefes dentro de la organización, se considera mala; no obstante, cuando la comunicación es descendente, partiendo de los jefes a los empleados se considera buena, y si se considera entre los empleados se considera mala (ver Tablas 29, 30 y 31 y Figura 24).
2. Dentro de las conversaciones los empleados tienen confianza para platicar asuntos relacionados con el trabajo, sin embargo, no se interesan mucho en platicar en asuntos relacionados con la funcionalidad de la empresa (ver Tablas 32 y 33).
3. En cuanto a las habilidades de los empleados para hacer preguntas, su comportamiento tiende a ser medianamente bueno; aunque, no son muy constructivas sus pláticas (ver Tablas 34 y 35).
4. Sus pláticas se desarrollan medianamente en un clima de confianza y entendimiento, aunque carecen significativamente de la información del poder transformador del lenguaje. Un dato importante es que no cuentan por lo general con espacios específicos para conversar (ver Tablas 36, 37 y 38).
5. La alta gerencia sí tiene capacidad de liderazgo y el liderazgo que ejercen preferentemente es en orden de importancia, de tipo democrático, el humanista y el liberal (ver Tablas 39 y 40).
6. Los líderes tienen buena comunicación en la empresa, utilizando para ello un lenguaje apropiado; existe la tendencia a realizar actividades de *coach* con sus liderados. (ver Tablas 41, 42 y 43).
7. Por lo general, no se contrata a un *coach* en las empresas del sector de la construcción por lo que muy pocas empresas conocen su beneficio, aunque piensan que al tenerlo puede mejorar la comunicación dentro de la empresa, que impactaría de alguna manera la comunicación e impactaría el desarrollo del liderazgo de los empleados (ver Tablas 44, 45 y 46).
8. Consideran que es apropiado aplicar el *coaching* para todos los empleados, sin embargo, el mayor requerimiento se tiene en los mandos medios y en los operativos (ver Tablas 47 y 48).

9. Consideran que es importante el aprendizaje, porque mejoraría el trabajo operativo, donde se deberían incorporar el mejoramiento del lenguaje, el habla y la escucha (ver *Tablas 49, 50 y 51*).
10. En cuanto a los beneficios a la organización, piensan que la práctica del *coaching* impactaría en la productividad, al mejorar las relaciones de los equipos de trabajo dentro de la empresa (ver *Tablas 52, 53 y 54*).
11. Los beneficios que recibirían los empleados con la práctica del *coaching* es el modelado positivo de su comportamiento y este aspecto impactaría la mejoría de su confianza. También piensan que con la práctica del *coaching* pueden alcanzar los empleados y la empresa, resultados extraordinarios (ver *Tablas 55, 56, 57 y 58*).
12. Dudan que el *coaching* pueda llevarlos a tener una vida plena y que les ayude a superar bloqueos mentales. Tampoco creen que pueda ayudar a las personas a observarse a sí mismos (ver *Tablas 59, 60 y 61*).
13. Por lo general, sí les interesa que en la empresa se contrate a un *coach* por la necesidad sería aumentar la productividad; sin embargo, los limita el aspecto económico (ver *Tablas 62, 63 y 64*).

4.3 Análisis de la variable *Planeación estratégica*

La *Planeación estratégica* se considera como un esfuerzo sistemático de modo formal e informal cuando la empresa establece propósitos, objetivos, políticas y estrategias (elementos básicos de la planeación), desarrollando planes detallados que permiten llevar a acciones concretas cada actividad prevista (Steiner, 2000). Para estudiar esta variable se realizó la evaluación de las dimensiones de la *Planeación estratégica*: visión, misión y valores, objetivos estratégicos, planteamiento de estrategias, implementación de estrategias y evaluación y control.

Se calculó el intervalo (ver *Tabla 65*) que sirvió para construir niveles de la variable *Planeación estratégica*, ignorando *Desarrollo sostenido* y *Coaching ontológico* (ver *Tabla 66*), en la cual

se ubicó el resultado alcanzado de la variable *Planeación estratégica*, que en este caso fue de 52.22 que corresponde al nivel *casi siempre*. Esto indica que, en las empresas del sector de la construcción, de alguna manera conocen y aplican la *Planeación estratégica* para en funcionamiento de la empresa.

Tabla 65. Variable Desarrollo sostenido, puntuaciones máximas y mínimas, escala de Likert

Variable	ítems	Número de ítems	Valor máximo	Valor mínimo	Rango	Intervalo
Planeación estratégica	56, 58, 61, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75	15	75	15	75-15=60	12

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 66. Niveles de la variable Planeación estratégica

Variable	Si o siempre	Casi siempre	Medio	Casi nunca	No o nunca
Planeación estratégica	64-75	52-63	40-51	28-39	15-27
Resultado alcanzado		52,22			

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Para tener una perspectiva más amplia, se describió el comportamiento de la variable *Planeación estratégica* en sus dimensiones: *visión, misión, y valores; objetivos estratégicos, estrategias, implementación de estrategias, evaluación y control*.

4.3.1 Misión, visión y valores

Por lo general, las empresas si tienen definidas la misión, visión y objetivos (*ver Tabla 67*); opinan que la misión describe la razón de ser de la empresa, esto lo afirma el 69.5% de los encuestados (*ver Tabla 68*), y en el 67.6% de las empresas *casi siempre* y *siempre* se difunde a todo el personal (*ver Tabla 69*). Con respecto a la visión opinan que el 73.3% de las empresas definen el futuro deseado (*ver Tabla 70*) y el 64.8% de ellas lo difunde a todo su personal *casi siempre* o *siempre* (*ver Tabla 71*). Es importante notar que con respecto a los valores de la empresa en el 85.7% de los casos son coherentes con los valores del personal (*ver Tabla 72*).

El limitante que se tuvo para definir la misión, visión y valores, fue que en el 47.6% de los casos no se involucró al personal en su definición (*ver Tabla 73*).

Tabla 67. ¿Cuáles elementos están definidos en la empresa?

	Porcentaje	
	No	Si
Misión	21,9	78,1
Visión	16,2	82,9
Valores	33,3	66,7

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 68. ¿La Misión de la empresa describe la razón de ser?

	Frecuencia	Porcentaje
No	32	30,5
Si	73	69,5
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 69. ¿La Misión es difundida a todo el personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	8	7,6	7,6
Casi nunca	10	9,5	17,1
Medio	16	15,2	32,4
Casi siempre	36	34,3	66,7
Si o siempre	35	33,3	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 70. ¿La Visión define el futuro deseado de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
No	28	26,7
Si	77	73,3
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 71. ¿La Visión es difundida a todo el personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	4	3,8	3,8
Casi nunca	6	5,7	9,5
Medio	20	19,0	28,6
Casi siempre	37	35,2	63,8
Si o siempre	38	36,2	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 72. ¿Los valores de la empresa son coherentes con los valores del personal?

	Frecuencia	Porcentaje
No	15	14,3
Si	90	85,7
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 73. ¿Cuál fue el principal limitante que tuvo la empresa para definir la misión, visión y valores?

	Frecuencia	Porcentaje
No se involucró al personal en su definición	50	47,6
El personal no conoce los conceptos	28	26,7
No le interesa a la alta gerencia	1	1,0
Otro	26	24,8
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.3.2 Objetivos estratégicos

En el 40% de las empresas *siempre* se involucra la alta gerencia en el planteamiento de objetivos, en contraste con el 28.6% que tiene un comportamiento medio (ver Tabla 74). Al plantear los objetivos, la alta gerencia motiva *casi siempre* o *siempre* al personal para su logro en un 66.7% de las empresas (ver Tabla 75). Aquí existe una observación, puesto que, aunque no los involucra en el planteamiento de objetivos, los motiva para su cumplimiento.

El factor más importante que ayuda a las empresas al logro de los objetivos a largo plazo es la participación activa del personal (31.4%) y el liderazgo de la alta gerencia (30.5%) (ver Tabla 76); y su limitante son principalmente los problemas de comunicación (30.5%), la falta de capacitación (26.7%) y la negligencia del personal (23.8%) (ver Tabla 77).

Tabla 74. ¿La alta gerencia de la empresa se involucra en el planteamiento de objetivos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	8	7,6	7,6
Casi nunca	4	3,8	11,4
Medio	25	23,8	35,2
Casi siempre	26	24,8	60,0
Si o siempre	42	40,0	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 75. ¿La alta gerencia motiva al personal para el logro de objetivos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	8	7,6	7,6
Casi nunca	9	8,6	16,2
Medio	18	17,1	33,3
Casi siempre	36	34,3	67,6
Si o siempre	34	32,4	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 76. ¿Cuál es el principal factor que ayuda a su empresa a lograr los objetivos a largo plazo?

	Frecuencia	Porcentaje
Participación activa del personal	33	31,4
Definición clara de Visión y Misión de la empresa	12	11,4
Liderazgo de la alta gerencia	32	30,5
Trabajo en equipo	21	20,0
Profesionalismo del personal	7	6,7
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 77. ¿Cuál es el principal factor que limita a la empresa a lograr los objetivos a largo plazo?

	Frecuencia	Porcentaje
Negligencia del personal	25	23,8
Falta de capacitación	28	26,7
Problemas de comunicación	32	30,5
Poco trabajo en equipo	13	12,4
Conflictos entre el personal	7	6,7
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.3.3 Planteamiento de Estrategias

El personal *casi siempre* (31.4%) tiene claro el planteamiento de estrategias para el desarrollo de la organización; no obstante, el porcentaje acumulado hasta el nivel *medio*, es de 51.4% (ver *Tabla 78*). En lo concerniente a la alta gerencia, *casi siempre* (20%) y *siempre* (39%) está involucrada en estos planteamientos (ver *Tabla 79*). Para estos planteamientos, el 37.1% opinan que *casi siempre* se consideran los factores internos (ver *Tabla 80*) y el 34.3% *casi siempre* toman en cuenta los factores externos (ver *Tabla 81*).

Tabla 78. ¿El personal tiene claro el planteamiento de estrategias para el desarrollo de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	10	9,5	9,5
Casi nunca	17	16,2	25,7
Medio	27	25,7	51,4
Casi siempre	33	31,4	82,9
Si o siempre	18	17,1	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 79. ¿La alta gerencia de la empresa se involucra en el planteamiento de estrategias?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	5	4,8	4,8
Casi nunca	9	8,6	13,3
Medio	18	17,1	30,5
Casi siempre	32	30,5	61,0
Si o siempre	41	39,0	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 80. ¿Se consideran a los factores internos (fortalezas y debilidades) para el planteamiento de estrategias?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	7	6,7	6,7
Casi nunca	7	6,7	13,3
Medio	28	26,7	40,0
Casi siempre	39	37,1	77,1
Si o siempre	24	22,9	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 81. ¿Se consideran a los factores externos (amenazas y oportunidades) para el planteamiento de estrategias?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	10	9,5	9,5
Casi nunca	15	14,3	23,8
Medio	23	21,9	45,7
Casi siempre	36	34,3	80,0
Si o siempre	21	20,0	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.3.4 Implementación de las estrategias

En la implementación de las estrategias, la participación de la alta gerencia es determinante; en este estudio se observó que se involucran *casi siempre* y *siempre* en un 57.1%, dicha cantidad es relativamente buena, comparado con el 42.9% que es el porcentaje acumulado hasta el nivel *medio* (ver Tabla 82); en cuanto a la disciplina del personal en el establecimiento de estrategias tiene un pobre comportamiento, debido a que el porcentaje acumulado hasta el nivel *medio* es de 61.9% (ver Tabla 83), aunque existe *casi siempre* (31.4%) motivación de parte de los empleados (ver Tabla 84).

Tabla 82. ¿La alta gerencia involucra al personal en la implementación de las estrategias en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	16	15,2	15,2
Casi nunca	11	10,5	25,7
Medio	18	17,1	42,9
Casi siempre	33	31,4	74,3
Si o siempre	27	25,7	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 83. ¿El personal de la empresa es disciplinado en el establecimiento de estrategias?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	12	11,4	11,4
Casi nunca	24	22,9	34,3
Medio	29	27,6	61,9
Casi siempre	26	24,8	86,7
Si o siempre	14	13,3	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 84. ¿Existe motivación de parte de los empleados en el establecimiento de estrategias?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	16	15,2	15,2
Casi nunca	15	14,3	29,5
Medio	19	18,1	47,6
Casi siempre	33	31,4	79,0
Si o siempre	22	21,0	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.3.5 Evaluación y control

Con respecto a la evaluación y el control, se puede observar que no existe un involucramiento comprometido de los responsables para la evaluación de las estrategias de forma sistemática; se observa en la *Tabla 85* que el porcentaje acumulado hasta el nivel *medio* es de 56.2%, observándose el máximo porcentaje en este mismo nivel (33.3%), este comportamiento se mantiene con el mismo comportamiento del caso anterior al considerar el mejoramiento de las posiciones estratégicas de la empresa; en este caso se observa un porcentaje acumulado al nivel *medio* de 57.1% que se puede considerar relativamente pobre (*ver Tabla 86*), en las empresas del sector de la construcción no es muy común que se tomen decisiones eficaces a largo plazo, como se observa en la *Tabla 87*, donde nuevamente se presenta un porcentaje acumulado hasta el nivel *medio* de 55.2%. En la empresa, *casi siempre* (30.5%) se llevan a la práctica de manera eficiente las decisiones tomadas, sin embargo, no es un valor que denote un firme compromiso de las empresas (*ver Tabla 88*). Sin embargo, los factores determinantes que no permite se lleve a cabo la evaluación y el control de las estrategias es la falta de involucramiento del personal (28.6%), debido a la pérdida de interés (27.6%) (*ver Tabla 89*).

Tabla 85. ¿Los involucrados se toman el tiempo para evaluar las estrategias de forma sistemática?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	9	8,6	8,6
Casi nunca	15	14,3	22,9
Medio	35	33,3	56,2
Casi siempre	22	21,0	77,1
Si o siempre	24	22,9	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 86. ¿Se mejora continuamente las posiciones estratégicas de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	12	11,4	11,4
Casi nunca	28	26,7	38,1
Medio	20	19,0	57,1
Casi siempre	23	21,9	79,0
Si o siempre	22	21,0	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 87. ¿En la empresa es común que se tomen decisiones eficaces a largo plazo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	13	12,4	12,4
Casi nunca	15	14,3	26,7
Medio	30	28,6	55,2
Casi siempre	30	28,6	83,8
Si o siempre	17	16,2	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 88. ¿En la empresa se llevan a la práctica de manera eficiente las decisiones tomadas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No o nunca	6	5,7	5,7
Casi nunca	17	16,2	21,9
Medio	27	25,7	47,6
Casi siempre	32	30,5	78,1
Si o siempre	23	21,9	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 89. ¿Cuál es el elemento determinante que no permite se lleve a cabo la evaluación y el control de las estrategias?

	Frecuencia	Porcentaje
El personal no se involucra	30	28,6
Se pierde el interés	29	27,6
No se tienen buenos líderes	7	6,7
Solamente se considera como una actividad más en la empresa	18	17,1
Se pierde el sentido de la planeación y control	21	20,0
Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.3.6 Hallazgos encontrados en el análisis de la variable planeación estratégica

1. Por lo general, las empresas tienen definidas la misión, visión y objetivos y son difundidas por lo general a todo el personal; además tienen claro los conceptos puesto que, en la redacción, la misión describe la razón de ser de la empresa, y la visión describe el futuro deseado. Por lo general, los valores de la empresa tienen coherencia con los valores del personal. El limitante en la definición de estos tres elementos fue que medianamente el personal fue involucrado (ver Tablas 67, 68, 69, 70, 71 y 72).

2. En las empresas, es común que la alta gerencia se involucre en el planteamiento de objetivos, y motiva al personal para su logro (*ver Tablas 73 y 74*).
3. El factor más importante que ayuda a las empresas al logro de los objetivos a largo plazo es la participación activa del personal y el liderazgo de la alta gerencia y su limitante es principalmente los problemas de comunicación, la falta de capacitación y la negligencia del personal (*ver Tablas 75 y 76*).
4. El personal tiene medianamente claro el planteamiento de estrategias para el desarrollo de la organización; no obstante, la alta gerencia, está comprometida, y en su planteamiento consideran los factores internos y externos de una manera adecuada (*ver Tabla 79, 80*).
5. En la implementación de las estrategias, la participación de la alta gerencia es buena, aunque existe motivación de los empleados, teniendo como limitante una deficiente disciplina (*ver Tabla 81, 82, y 83*).
6. En cuanto a la evaluación y el control, se puede observar que no existe un involucramiento comprometido de los responsables para la evaluación de las estrategias de forma sistemática, No se le da la importancia de una manera comprometida para mejorar las posiciones estratégicas de la empresa; en las empresas del sector de la construcción no es muy común que se tomen decisiones eficaces a largo plazo y no es una práctica común comprometerse de manera eficiente con las decisiones tomadas (*ver Tabla 84, 85, 86, 87, 88 y 89*).

4.4 Valores totales del instrumento

Los valores totales del instrumento comprenden un total de 53 preguntas con un valor máximo de cinco y un valor mínimo de uno. El valor máximo esperado es el resultado de multiplicar el valor máximo de cada ítem (5) por el total de ítems (53) y por el número total de empresas encuestadas (105), lo que se obtiene una puntuación de 27,825; de la misma forma, para calcular

el valor mínimo esperado se multiplica el valor mínimo por ítem (1) por el total de ítems (53) y por el número de empresas (105) lo que nos da un total de 5,565 puntos.

Siguiendo la misma lógica de cálculo, se obtuvieron los valores máximos esperados por variable y los valores alcanzados (*ver Tabla 90*), donde se determina los índices de las variables.

De la *Tabla 90* se desprende que las tres variables se comportan muy aproximadas en cuanto al comportamiento de los índices, lo cual implica que deberán considerarse modificaciones en *Coaching ontológico* y *Planeación estratégica* para mejorar el nivel de *Desarrollo sostenido*.

Tabla 90. Índice de desempeño de las variables Desarrollo sostenido, *Coaching* ontológico y Planeación estratégica.

variables	ítems	Numero de ítems	Valor esperado	Valor alcanzado	índice
Desarrollo sostenido	1, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17	13	6,825	4717	.6911
<i>Coaching</i> ontológico	18, 19, 20, 21, 22, 23,24, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 34, 35, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50	25	13,125	9089	.6924
Planeación estratégica	56, 58, 61, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75	15	7,875	5513	.7000
Total		53	27,825	19319	.6943

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.5 Análisis multivariable de los datos

Con el fin de realizar el análisis multivariable de las variables *Desarrollo sostenido*, *Coaching ontológico* y *Planeación estratégica*, se eligieron las pruebas a utilizar, que en este caso fueron la correlación, la regresión lineal y finalmente el análisis de ecuaciones estructurales.

En este trabajo se utilizaron ítems de nivel ordinal relacionados con el *Desarrollo sostenido*, el *Coaching ontológico* y la *Planeación estratégica*; estos datos se midieron a través de una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta. Las puntuaciones de las escalas Likert se obtuvieron sumando los valores obtenidos respecto a cada pregunta. En este sentido, autores como Kerlinger y Lee (2008) argumentan que es posible considerar los datos ordinales como los obtenidos en esta investigación, como datos de escala de intervalo, y esto es posible al considerar ciertos métodos y supuestos, lo cual facilita la utilización de métodos paramétricos que son considerados metodologías de análisis más robustas. Para que los datos puedan considerarse como de intervalo, el proceso de medición, debe generar datos que tengan una distribución normal. Por esta razón, en esta investigación se probó su distribución normal por medio de la prueba Kolmogorov-Smirnov; en esta prueba de los datos generados de las encuestas no se rechaza H_0 , y se afirma que hay suficiente evidencia para pensar que se comporta normal, por lo que es posible realizar pruebas paramétricas confiables (*ver Tabla 91*).

Las hipótesis estadísticas a probar fueron

H_0 : Los datos siguen una distribución normal

H_1 : Los datos no siguen una distribución normal

Tabla 91. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Desarrollo sostenido	Coaching ontológico	Planeación estratégica
N		105	105	105
Parámetros normales ^{a,b}	Media	44.92	64.56	52.50
	Desviación típica	9.458	17.355	14.489
Diferencias más extremas	Absoluta	.116	.135	.126
	Positiva	.073	.130	.124
	Negativa	-.116	-.134	-.126
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.185	1.396	1.292
		.120	.066	.071
Sig. asintótica (bilateral)				

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.5.1 Coeficiente de correlación de Pearson (r)

El coeficiente de correlación de Pearson es una estadística apropiada para variables medidas por intervalos o razón y para relaciones lineales, que proporciona información sobre la relación lineal existente entre dos variables cualesquiera (Hernández et al., 2010)

En este estudio se observa que las correlaciones entre las variables son en todos los casos directamente proporcional y altamente significativas; esto indica que existe estrecha relación entre ellas (*ver Tabla 92*).

Tabla 92. Correlaciones entre las variables

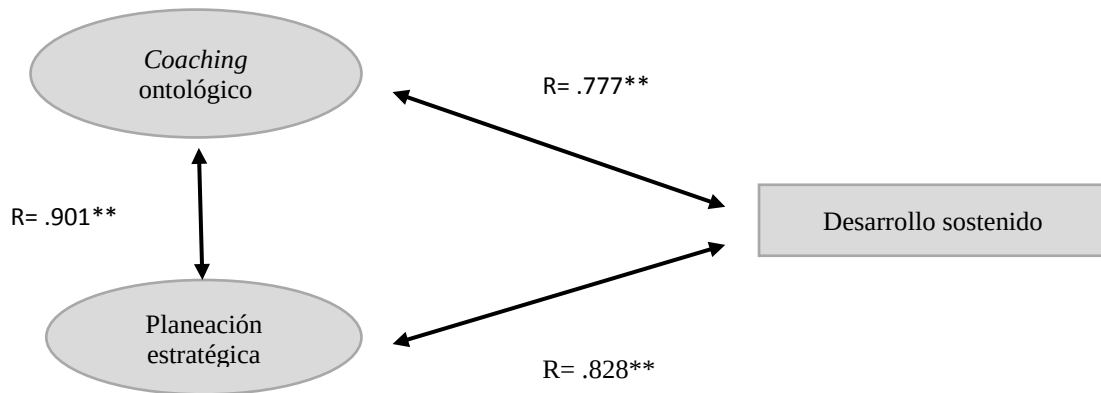
		Desarrollo sostenido	Coaching ontológico	Planeación estratégica
Desarrollo sostenido	Correlación de Pearson	1	.777**	.828**
	Sig. (bilateral)		.000	.000
	N	105	105	105
Coaching ontológico	Correlación de Pearson	.777**	1	.901**
	Sig. (bilateral)	.000		.000
	N	105	105	105
Planeación estratégica	Correlación de Pearson	.828**	.901**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	
	N	105	105	105

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Con los datos anteriores se planteó el esquema de correlación de las variables obteniéndose el modelo indicado en la *Figura 25*, donde se observa que, aunque la correlación es directamente proporcional y altamente significativa, el valor más alto del coeficiente de correlación, se presenta en la relación de las variables *Coaching ontológico* y *Planeación estratégica*, siguiendo la relación *Planeación estratégica* y *Desarrollo sostenido*.

Figura 25. Coeficientes de correlación (r) de las variables



Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Ahora bien, es importante analizar el comportamiento de la correlación dentro de las dimensiones de cada variable; en este caso, las dimensiones dentro de cada una de las variables fueron altamente significativas y directamente proporcional (ver Tablas 93, 94 y 95).

Tabla 93. Coeficiente de correlación de Pearson de las dimensiones de la variable Desarrollo sostenido

		Rentabilidad	Desarrollo de competencias	Mejora Continua	Innovación
Rentabilidad	Correlación de Pearson	1	.381**	.685**	.692
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105
Desarrollo de competencias	Correlación de Pearson	.381**	1	.568**	.465**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105
Mejora Continua	Correlación de Pearson	.685**	.568**	1	.697**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105
Innovación	Correlación de Pearson	.692**	.465**	.697**	1**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 94. Coeficiente de correlación de Person de las dimensiones de la variable *Coaching* ontológico

		Comunicación organizacional	Competencias conversaciones	Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	Abordaje ontológico
Comunicación organizacional	Correlación de Pearson	1	.667**	.809**	.732
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105
Competencias conversaciones	Correlación de Pearson	.667**	1	.786**	.785**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	Correlación de Pearson	.809**	.786**	1	.842**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105
Abordaje ontológico	Correlación de Pearson	.732**	.785**	.842**	1**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Tabla 95. Coeficiente de correlación de Person de las dimensiones de la variable Planeación estratégica

		Visión, misión y estrategias	Objetivos estratégicos	Planteamiento de las estrategias	Implementación de estrategias	Evaluación y control
Visión, misión y estrategias	Correlación de	1	.616**	.630**	.599	.639**
	Pearson					
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
Objetivos estratégicos	Correlación de	.616**	1	.807**	.733**	.787
	Pearson					
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
Planteamiento de las estrategias	Correlación de	.630**	.807**	1	.822**	.819**
	Pearson					
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105
Implementación de estrategias	Correlación de	.599**	.733**	.822**	1**	.829**
	Pearson					
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105
Evaluación y control	Correlación de	.639**	.787**	.819**	.829**	1**
	Pearson					
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

4.5.2 Análisis de regresión lineal

Planteamiento del modelo de regresión lineal

Mediante el análisis de regresión lineal múltiple se pretendió estimar el efecto de las variables *Coaching ontológico* y *Planeación estratégica* en el *Desarrollo sostenido*, para poder detectar cuál tienen una mayor importancia en esta variable. En el modelo teórico, la variable dependiente es el *Desarrollo sostenido* y como variables explicativas, *Coaching ontológico* y *Planeación estratégica*, cuyo modelo es el siguiente:

$$\text{Desarrollo sostenido} = \beta_0 + \beta_1 \text{ CO} + \beta_2 \text{ PE} + \epsilon$$

Donde:

β_0 = constante de la recta de regresión.

β_1 y β_2 = parámetros de los coeficientes de variación parcial para cada una de las variables independientes. Representan la estimación del cambio en la variación de la variable dependiente que puede atribuirse a un incremento en una unidad en la variable independiente.

ϵ = error aleatorio o residuo de la recta de regresión. El residuo es la diferencia entre el valor real de la variable dependiente y el pronosticado por el modelo.

CO = *Coaching* ontológico

PE = Planeación estratégica

Evaluación del modelo:

Tabla 96. Prueba individual coeficientes de regresión de la variable Desarrollo sostenido

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	15.313	2.172		7.051	.000 **
<i>Coaching</i> ontológico	.072	.056	.163	1.285	.202 NS
Planeación estratégica	.445	.083	.681	5.365	.000 **

a. Variable dependiente: Desarrollo sostenido

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Análisis del significado de los parámetros

Los resultados obtenidos para los parámetros estimados aparecen en la *Tabla 96* y el análisis de los datos se presenta a continuación: El *Desarrollo sostenido* sin considerar la influencia del resto de variables explicativas (suponiendo que todas fueran cero) es de 15,313 unidades. Un aumento de una unidad en el *Coaching ontológico* provoca un incremento del *Desarrollo sostenido* de 0.072 unidades. Un aumento de una unidad en la *Planeación estratégica* produce un incremento en el *Desarrollo sostenido* de 0.445 unidades.

La utilidad de esta prueba consiste en probar la significancia de los parámetros estimados para lo cual se postulan las siguientes hipótesis:

Ho: $\beta_i = 0$ El coeficiente de β es igual a cero

H₁: $\beta_i \neq 0$ El coeficiente de β es distinto de cero

Para que el parámetro sea estadísticamente significativo se busca rechazar la hipótesis nula, para poder tomar esta decisión se debe calcular el estadístico t, y fijar el nivel de significancia; en caso de que $\alpha < 0.05$ se toma la decisión de rechazar Ho y se considera estadísticamente significativo, y si $\alpha < 0.01$ se considera estadísticamente altamente significativo.

En este estudio, la variable *Coaching ontológico* no se rechaza Ho y se considera estadísticamente no significativo (NS) por presentar un $\alpha = 0.063$ mayor que el nivel de significancia $\alpha < 0.05$, y se concluye que no hay suficiente evidencia para rechazar que Ho: $\beta_i = 0$ y se considera que su comportamiento tiende a cero. En la variable *Planeación estratégica*, se rechaza Ho y se considera altamente significativo por presentar un $\alpha = 0.00$, menor que el nivel de significancia $\alpha < 0.01$, y estadísticamente se puede afirmar que H₁: $\beta_i \neq 0$ (ver *Tabla 96*).

4.5.3 Análisis de varianza del modelo

Tabla 97. Análisis de varianza del modelo

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	6431.845	2	3215.923	114.233	.000 ^b
Residual	2871.545	102	28.152		
Total	9303.390	104			

a. Variable dependiente: Desarrollo sostenido

b. Variables predictoras: (Constante), Planeación estratégica, Coaching ontológico

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

El análisis de varianza ANOVA (ver Figura 97), determina la significancia de todas las pendientes consideradas en el modelo, donde se plantean las siguientes hipótesis:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$$

H₁: No todas las pendientes son simultáneamente iguales a cero

Para este propósito, en el ANOVA se calcula el estadístico F de Fisher y su α estimada. El valor obtenido para el estadístico F revela que el modelo es globalmente significativo, puesto que el $\alpha=0.00$ es menor que el nivel de significancia $\alpha<0.01$, por lo tanto, se rechaza H₀ y se concluye que hay suficiente evidencia para afirmar que al menos una variable independiente es significativa para el modelo lineal.

Tabla 98. Prueba de calidad de ajuste de la variable Desarrollo sostenido

Modelo	r	r cuadrado	r cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.831 ^a	.691	.685	5.306	2.047

a. Variables predictoras: (Constante), Planeación estratégica, Coaching ontológico

b. Variable dependiente: Desarrollo sostenido

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

La bondad del ajuste del modelo de regresión se corrobora con el valor del coeficiente de determinación r^2 que mide la fuerza de la relación entre la variable dependiente y las variables independientes, significa el porcentaje en que los cambios en la variable independiente explican a la variable dependiente, es una forma rápida y fácil de evaluar el modelo, sin embargo, es posible inflar artificialmente r^2 simplemente adicionando variables por tanto se recurre al r^2 corregido que permite explicarlo para el número de grados de libertad (Webster y María, 2000). El r^2 indica que las variables que forman parte del modelo logran una capacidad explicativa de la variabilidad del *Desarrollo sostenido* del 69.1%, y ajustando r^2 , el poder explicativo del modelo se establece en 68.5%, lo que puede considerarse aceptable (ver *Tabla 98*).

El error de estimación mide los grados de dispersión de los valores de la variable dependiente alrededor del plano de regresión, entre menos dispersión más pequeño será, y más preciso el modelo en su predicción y pronóstico (Webster y María, 2000) en este caso el error es de 5,306 unidades, lo que se considera aceptable. El estadístico Durbin Watson se utiliza como prueba de no autocorrelación, donde las hipótesis son:

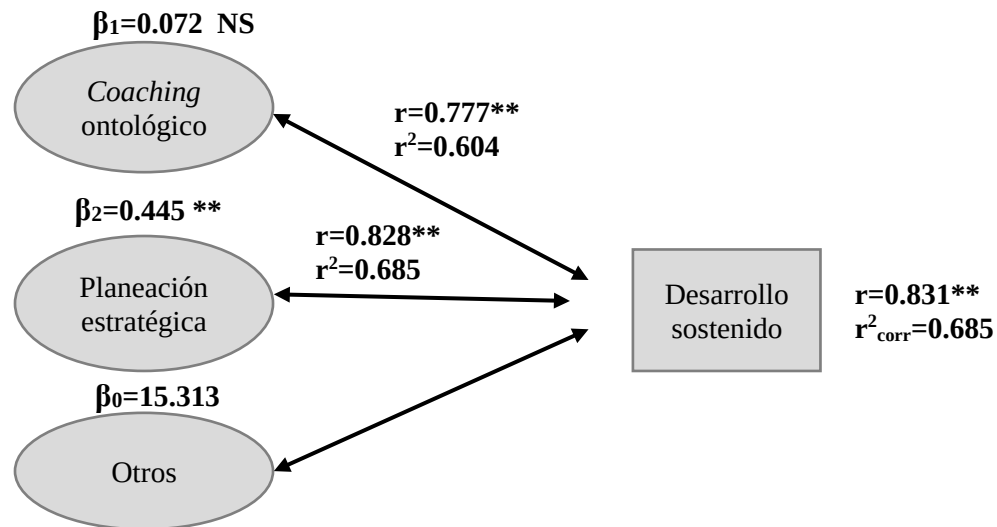
H_0 : No existe autocorrelación

H_1 : Existe autocorrelación

Se busca no rechazar hipótesis nula, para Webster y María (2000) si Durbin Watson es cercano a 2 no se rechaza H_0 , DW es de 2.278 por tanto no se rechaza, es decir no existe autocorrelación entre las variables (ver *Tabla 98*).

Con los resultados de la regresión lineal el modelo se presenta en la Figura 26.

Figura 26. Modelo de la relación de los coeficientes regresión (β_i), de correlación (r) y de determinación (r^2) de las variables



Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Los hallazgos encontrados en el análisis de regresión fueron:

1. El valor de β_0 indica que, si no existiera *Coaching ontológico*, ni *Planeación estratégica*, entonces el nivel de *Desarrollo sostenido* sería de 15.3 unidades.
2. En el caso de la variable *Coaching ontológico*, dado que se trata de datos de opinión, si se considera como hipótesis, no arroja evidencia suficiente para aceptar la hipótesis propuesta H_1 dado que $H_1: \beta_1 = 0.072$, $p > 0.202$, se considera no significativa.
3. En el caso de la variable *Planeación estratégica*, dado que se trata de datos de opinión, si se considera como hipótesis, los resultados arrojan evidencia suficiente para no rechazar la hipótesis propuesta ya que tienen un impacto significativo en la variación del *Desarrollo sostenido* ($p < 0.01$).

4. Los resultados del modelo en su conjunto, dado que se trata de datos de opinión, si se considera como hipótesis, se rechaza H_0 y se concluye que arrojan evidencia suficiente para afirmar que $H_1: \beta_i \neq 0$ (El coeficiente de β_i es distinto de cero) debido a que se tiene una relación positiva y directa con el *Desarrollo sostenido*, y solamente el *Coaching ontológico* resulta ser un factor no relevante para la variable *Desarrollo sostenido*.
5. Derivado del análisis de regresión lineal, en síntesis, el modelo presenta un poder explicativo del 68.5% lo que puede considerarse aceptable debido a que el valor del coeficiente de determinación $r^2 = 0.685$.

4.6 Análisis factorial exploratorio

Para este estudio se toma como base el cálculo del análisis factorial exploratorio, este es un procedimiento de análisis encuadrado en los modelos de ecuaciones estructurales (SEM, Structural Equation Models), cuyo propósito se centra en analizar las relaciones entre un conjunto de indicadores o variables observadas y una o más variables latentes o factores. Los indicadores pueden ser los resultados provenientes de distintos instrumentos, como son las encuestas. El análisis factorial exploratorio es, en consecuencia, una estrategia sumamente útil en el ámbito de la prueba de hipótesis y la confirmación de teorías (Arias, 2008; Valdez et al., 2008; Barrera, 2007).

En este estudio se llevó al cabo un AFC, con el fin de reducir la dimensionalidad de los datos, cuyo objetivo consistió en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos.

En el análisis factorial exploratorio se utilizó un método de extracción por componentes principales y una rotación *varimax* de una escala de 10 reactivos y fue conducida a la muestra de 105 observaciones. Los reactivos que se utilizaron en el análisis se muestran en la *Tabla 99*.

Tabla 99. Reactivos usados en el análisis factorial

Identificador	Variables
D5	Comunicación organizacional
D6	Competencias conversaciones
D7	Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>
D8	Abordaje ontológico
D9	Visión, misión y estrategias
D10	Objetivos estratégicos
D11	Planteamiento de Estrategias
D12	Implementación de estrategias
D13	Evaluación y control
V1	Desarrollo sostenido

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Para valorar si el modelo factorial es susceptible a realizarse, se realizó el análisis del estadístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. KMO es un valor descriptivo que oscila en la escala de 0 a 1 y se requiere un KMO >0.500 y cuanto más cerca de 1, mejor será la adecuación muestral; En la prueba de esfericidad de Bartlett cuya hipótesis nula es que la matriz de correlaciones es una matriz identidad y para que sea factible realizar el análisis factorial se requiere que el p-valor < 0.05 para rechazar H_0 .

En la *Tabla 100* se presentan los resultados de este estudio, donde puede observarse que el valor KMO (0.912) es mayor a 0.5, lo que indica que es adecuado utilizar el análisis factorial con los datos muestrales analizados. Por otro lado, como la significancia de la prueba de esfericidad de Bartlett es menor a 0.001, se puede asegurar que existe una buena adecuación de muestreo, es decir, existen correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial es pertinente.

Tabla 100. Análisis estadístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y prueba de Barlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.940
Chi-cuadrado aproximado	1118.344
Prueba de esfericidad de Bartlett gl	45
Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

La matriz de correlaciones presenta los niveles de significancia unilaterales de las relaciones entre las variables. Si la significancia es menor a 0.025, entonces la relación lineal es significativa y se tomarían en cuenta para el análisis. Se observa en la *Tabla 101* que todas las variables son significativas para el análisis.

Tabla 101. Matriz de correlaciones

	Comunicación organizacional	Competencias conversaciones	Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	Abordaje ontológico	Visión, misión y estrategias	Objetivos estratégicos	Planteamiento de estrategias	Implementación de estrategias	Evaluación y control	Desarrollo sostenido
Correlación										
Comunicación organizacional	1.000	.667	.809	.732	.396	.698	.710	.678	.721	.655
Competencias conversaciones	.667	1.000	.786	.785	.529	.715	.774	.833	.742	.761
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	.809	.786	1.000	.842	.540	.779	.785	.786	.807	.762
Abordaje ontológico	.732	.785	.842	1.000	.619	.748	.796	.762	.837	.702
Visión, misión y estrategias	.396	.529	.540	.619	1.000	.616	.630	.599	.639	.581
Objetivos estratégicos	.698	.715	.779	.748	.616	1.000	.807	.733	.787	.757
Planteamiento de las estrategias	.710	.774	.785	.796	.630	.807	1.000	.822	.819	.736
Implementación de estrategias	.678	.833	.786	.762	.599	.733	.822	1.000	.829	.783
Evaluación y control	.721	.742	.807	.837	.639	.787	.819	.829	1.000	.793
Desarrollo sostenido	.655	.761	.762	.702	.581	.757	.736	.783	.793	1.000
Sig. (Unilateral)										
Comunicación organizacional		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Competencias conversaciones	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Abordaje ontológico	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
Visión, misión y estrategias	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
Objetivos estratégicos	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
Planteamiento de las estrategias	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
Implementación de estrategias	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
Evaluación y control	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
Desarrollo sostenido	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Cálculo de comunidades

Otro aspecto importante que se analizó es la comunalidad de cada variable, la cual es el porcentaje en una variable explicada por el conjunto de factores comunes resultantes y puede ser interpretada como la confiabilidad del indicador; se calculan a través del coeficiente de determinación, y toma valores entre 0 y 1; si se aproxima a 1, indica que la variable queda totalmente explicada por los factores comunes, y si se aproxima a 0, los factores no explicarán nada la variabilidad de las variables. El criterio de decisión es que si los coeficientes de cada uno de los reactivos son mayores a 0.3, pueden permanecer en el análisis.

Observando las comunalidades consideradas en este estudio presentadas en la *Tabla 102*, todos los valores son mayores a 0.3 y, por tanto, deben permanecer en el análisis.

Tabla 102. Comunidades

	Inicial	Extracción
Comunicación organizacional	1.000	.665
Competencias conversaciones	1.000	.768
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	1.000	.831
Abordaje ontológico	1.000	.814
Visión, misión y estrategias	1.000	.486
Objetivos estratégicos	1.000	.774
Planteamiento de las Estrategias	1.000	.825
Implementación de estrategias	1.000	.815
Evaluación y control	1.000	.845
<i>Desarrollo sostenido</i>	1.000	.752

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

En el análisis factorial por componentes es importante conocer el porcentaje de la varianza que explica cada uno de los componentes. En este caso, se tiene un solo componente, el cual explica el 75.752% de la varianza (*Ver Tabla 103*).

Tabla 103. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado
1	7.575	75.752	75.752	7.575	75.752	75.752
2	.656	6.557	82.309			
3	.390	3.904	86.213			
4	.313	3.132	89.346			
5	.254	2.535	91.881			
6	.224	2.236	94.117			
7	.213	2.125	96.242			
8	.144	1.443	97.685			
9	.138	1.375	99.060			
10	.094	.940	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Por otro lado, la matriz de componentes indica, a partir de un determinado valor, qué variables se adscriben a qué factores. El criterio de decisión es: si posee un valor superior a 0.4 en varios factores, pertenecerá al factor con un valor más alto; mientras que, si sólo posee valor en un factor, pertenecerá a ese factor. La matriz de componentes se presenta en la Tabla 104.

Tabla 104. Matriz de componentes

	Componente
	1
Comunicación organizacional	.815
Competencias conversaciones	.876
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	.912
Abordaje ontológico	.902
Visión, misión y estrategias	.697
Objetivos estratégicos	.880
Planteamiento de las estrategias	.908
Implementación de estrategias	.903
Evaluación y control	.919
<i>Desarrollo sostenido</i>	.867

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia, 2017; basada en resultados estadístico usando SPSS versión 23.0.

Es evidente que todas las variables, tanto las que se refieren a *Coaching ontológico* como a *Planeación estratégica*, pertenecen al mismo componente.

4.7 Análisis con ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling)

Ante la necesidad de tener mayor flexibilidad a los modelos de regresión, fueron propuestos los modelos de ecuaciones estructurales que se consideran una familia de modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. Son menos restrictivos que los modelos de regresión por el hecho de permitir incluir errores de medida tanto en las variables criterio (dependientes) como en las variables predictoras (independientes). Podría pensarse en ellos como varios modelos de análisis factorial que permiten efectos directos e indirectos entre los factores. (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

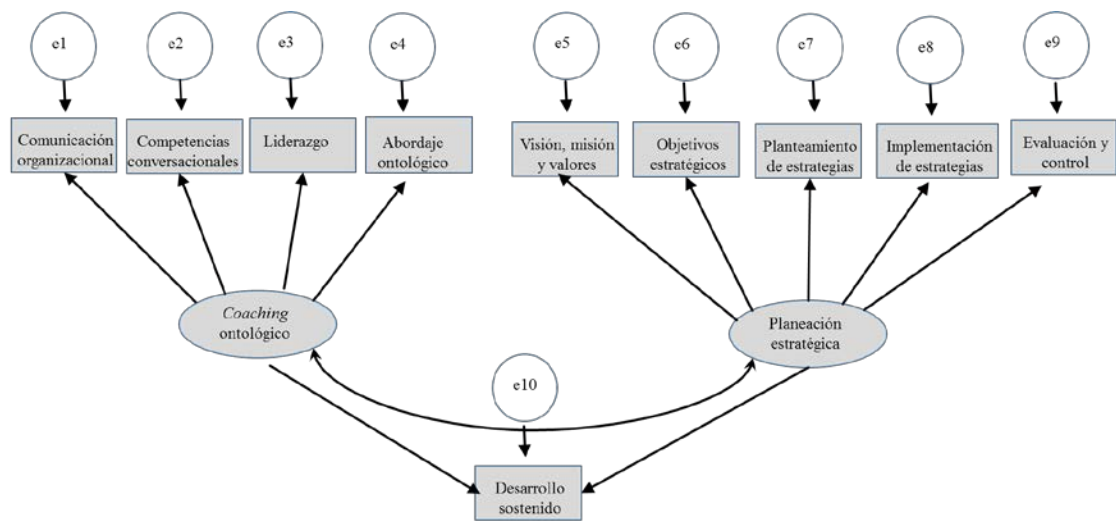
4.7.1 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta original

El punto de partida para el análisis de las ecuaciones estructurales fue el modelo teórico presentado en la Figura 20 y las referencias para su análisis fueron los coeficientes de correlación (r) de las variables (ver Figura 25) y la relación de los coeficientes regresión (β_i), de correlación (r) y de determinación (r^2) de las variables del análisis de regresión (ver Figura 26) y los resultados del análisis factorial compensatorio (AFC), (ver Tabla 104), donde destacan las variables latentes¹⁶: *Coaching ontológico*, conformada por las dimensiones comunicación organizacional, competencias conversaciones, liderazgo desde la ontología y la disciplina del *coaching* y abordaje ontológico; y la variable *Planeación estratégica* conformada por las dimensiones misión, visión y valores, objetivos estratégicos, planteamiento de estrategias, implementación de estrategias y evaluación y control. Y como variable dependiente el *Desarrollo sostenido*. Estas variables latentes, corresponden a cada uno de los bloques de la

¹⁶ Variable latente. Característica que se desearía medir pero que no se puede observar y que está libre de error de medición. Por ejemplo, una dimensión de un cuestionario o un factor en un análisis factorial exploratorio (Ruiz et al, 2010).

encuesta (ver cuestionario presentado en el anexo 1) que se les aplicó a las empresas. La propuesta original se presenta en la *Figura 27*

Figura 27. Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del *Coaching* ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta original



Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Ajuste del modelo

Con el fin de evaluar el ajuste del modelo, se prueba la hipótesis por medio de la técnica de Chi-Cuadrado con 33 grados de libertad; esta prueba tiene como objetivo comprobar si el modelo se ajusta significativamente a los datos observados. Los resultados de esta prueba se presentan en la *Tabla 105*; donde se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05, por lo tanto, hay evidencia suficiente para asegurar que existen problemas de ajuste, indicando que el modelo propuesto requiere modificaciones para describir de manera más apegada a la realidad.

Tabla 105. Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo

Notas para el modelo (modelo default)	
Cálculo de grados de libertad (modelo default)	
Número de distintos momentos de la muestra	65
Número de parámetros distintos a estimar	32
Grados de libertad	(65 - 32): 33
Resultado (modelo por default)	
Mínimo logrado	
Chi-cuadrado	70.649
Grados de libertad	33
Nivel de significancia	.000

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

De acuerdo a los resultados obtenidos en la primera prueba, se decide interpretar el CFI¹⁷, el cual evalúa el modelo propuesto en relación con el modelo independiente, donde se asume que no hay relación entre los datos. En la *Tabla 106* se observa que el valor del CFI (0.966) es mayor a 0.8, por lo tanto, se puede determinar que el ajuste del modelo es aceptable. De la misma manera, se confirma la conclusión al corroborar que el valor del NFI¹⁸ es mayor a 0.8.

Tabla 106. Cálculo del índice de ajuste comparativo

Comparaciones base					
	NFI	RFI	IFI	TLI	
Modelo	Delta 1	rho 1	Delta 2	rho 2	CFI
Modelo Default	.939	.917	.967	.954	.966
Modelo saturado	1.000		1.000		1.000
Modelo independiente	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

¹⁷ CFI (*comparative fit index*, índice de ajuste comparativo). Evalúa el modelo propuesto en relación con el modelo independiente, el cual asume que no hay relación entre los datos. Indica un buen ajuste del modelo para valores próximos a 1 (Bentler y Bonett, 1980), se recomienda valores superiores a 0.95.

¹⁸ NFI (Normed fit index, índice de ajuste normalizada). Mide la reducción proporcional en función de ajuste cuando se pasa del modelo nulo al modelo propuesto (Bentler y Bonett, 1980). El rango de variación de este índice está entre 0 y 1, se recomiendan valores superiores a 0.95.

Para tener otro parámetro con el cual evaluar si el ajuste del modelo propuesto es aceptable, se analiza el RMSEA¹⁹, el cual es el promedio de los residuos entre la correlación o covarianza observada en la muestra y el modelo estimado de la población. De acuerdo a la *Tabla 107*, el RMSEA tiene un valor de 0.105, lo que indica que el ajuste del modelo es pobre, puesto que se requiere ser menor a 0.06 para considerar bueno al modelo.

Tabla 107. Error medio cuadrático de aproximación

Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	Nivel de significancia
Modelo default	.105	.071	.138	.006
Modelo independiente	.489	.465	.514	.000

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

De acuerdo a los resultados anteriores, se pretende que exista un mejor ajuste del modelo, por lo tanto, se analizan las ponderaciones de la regresión. Estas ponderaciones se presentan en la *Tabla 108*. En este caso, los valores C para cada factor son mayores que 2 en valor absoluto, entonces se puede determinar que la estimación es significativamente diferente de cero considerando un nivel de significancia de 0.05. Cabe señalar que la relación entre *Coaching ontológico* y *Desarrollo sostenido*, no es significativa; presentando una significancia de 0.845. Todas las demás son significativas.

¹⁹ RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation, Error Medio Cuadrático de Aproximación*). Es el índice de bondad de ajuste más robusto propuesto a la fecha. Este índice ha sido desarrollado como una medida absoluta de la diferencia de la estructura de relaciones entre el modelo propuesto y los valores de covarianza en población medida. Steiger y Lind (1980) sugirieron compensar el efecto de la complejidad del modelo dividiendo, por el número de grados de libertad para probar el modelo. Valores inferiores a 0.08 son indicativos de un buen ajuste.

Tabla 108. Ponderaciones de regresión

			Estimación	S.E.	C.R.	Nivel significancia
Comunicación organizacional	←	<i>Coaching ontológico</i>	1.000			
Competencias conversacionales	←	<i>Coaching ontológico</i>	1.737	.159	10.919	***
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	←	<i>Coaching ontológico</i>	1.470	.120	12.260	***
Abordaje ontológico	←	<i>Coaching ontológico</i>	4.300	.363	11.860	***
Misión, visión y valores	←	Planeación estratégica	1.000			
Objetivos estratégicos	←	Planeación estratégica	1.419	.176	8.085	***
Planteamiento de estrategias	←	Planeación estratégica	2.745	.327	8.386	***
Implementación de estrategias	←	Planeación estratégica	2.337	.280	8.346	***
Evaluación y control	←	Planeación estratégica	3.115	.366	8.518	***
Desarrollo sostenido	←	<i>Coaching ontológico</i>	-.242	1.238	-.195	.845
Desarrollo sostenido	←	Planeación estratégica	6.529	2.366	2.759	.006

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

En la *Tabla 109*, se presentan las ponderaciones estandarizadas de la regresión; donde se observa que todas las estimaciones, excepto la relación entre *Coaching ontológico-Desarrollo sostenido*, son mayores a 0.3, por lo que deberían de permanecer en el modelo. Mientras que entre *Coaching ontológico-Desarrollo sostenido*, la estimación es menor a 0.3, por lo tanto, debe de eliminarse del modelo.

Tabla 109. Ponderaciones de regresión estandarizados

			Estimación
Comunicación organizacional	←	<i>Coaching ontológico</i>	.820
Competencias conversacionales	←	<i>Coaching ontológico</i>	.864
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	←	<i>Coaching ontológico</i>	.926
Abordaje ontológico	←	<i>Coaching ontológico</i>	.908
Misión, visión y valores	←	Planeación estratégica	.675
Objetivos estratégicos	←	Planeación estratégica	.865
Planteamiento de estrategias	←	Planeación estratégica	.903
Implementación de estrategias	←	Planeación estratégica	.897
Evaluación y control	←	Planeación estratégica	.919
Desarrollo sostenido	←	<i>Coaching ontológico</i>	-.062
Desarrollo sostenido	←	Planeación estratégica	.914

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Un dato importante para este estudio es el presentado en la *Tabla 110*, en esta tabla se puede determinar que la relación lineal (correlación) entre *Coaching ontológico* y *Planeación estratégica* presenta un valor de 0.959 e indica que la relación es directa y muy fuerte.

Tabla 110. Correlación entre *Coaching ontológico* y *Planeación estratégica*

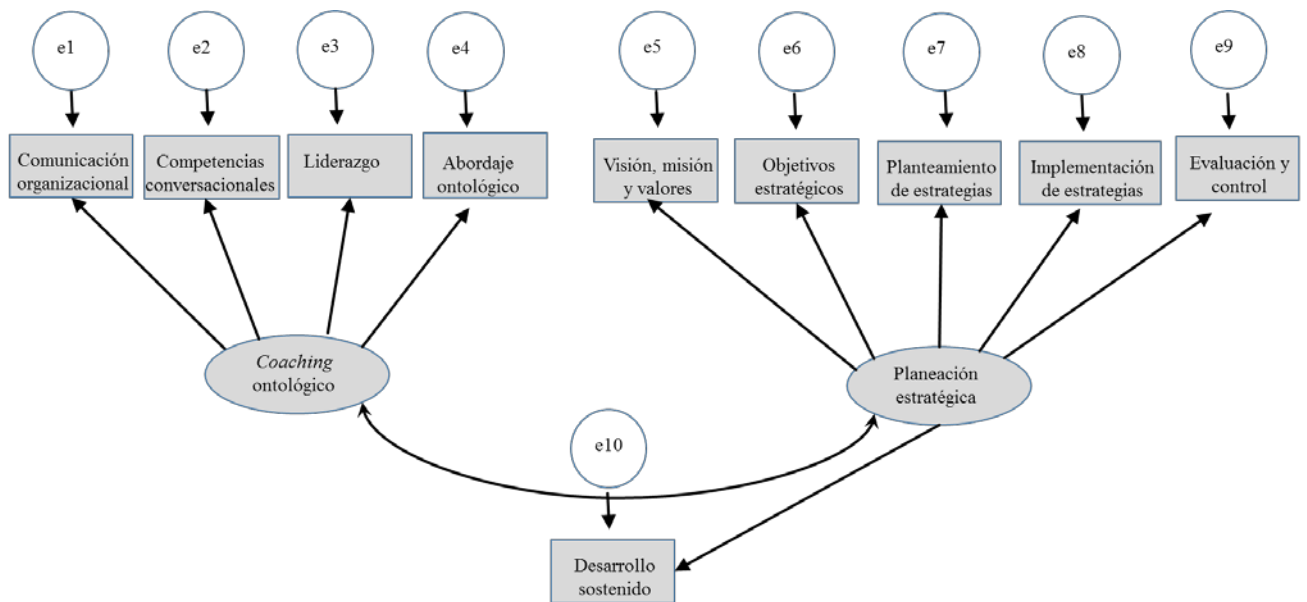
			Estimación
<i>Coaching ontológico</i>	↔	Planeación estratégica	.959

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

4.7.2 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 1

En esta primera propuesta de iteración, se eliminó la relación entre *Coaching ontológico* y *Desarrollo sostenido* (Vea Figura 28).

Figura 28. Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del *Coaching* ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 1



Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Ajuste del modelo

Al analizar la prueba Chi-Cuadrado con 34 grados de libertad (*Ver Tabla 111*), se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05, por lo tanto, con un nivel de significancia de 0.05 hay evidencia suficiente para asegurar que existen problemas de ajuste.

Tabla 111. Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo

Notas para el Modelo (Modelo default) Cálculo de grados de libertad (Model default)	
Número de distintos momentos de la muestra	65
Number of distinct parameters to be estimated	31
Grados de libertad	(65 - 31): 34
Resultado (modelo por default)	
Mínimo logrado	
Chi-cuadrado	70.687
Grados de libertad	34
Nivel de significancia	.000

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

En la *Tabla 112*, se observa que el CFI tiene un valor de 0.967 y el NFI de 0.939, y ambas cantidades son mayores a 0.8, se puede determinar que el ajuste del modelo es aceptable.

Tabla 112. Cálculo del índice de ajuste comparativo

Baseline Comparisons					
	NFI	RFI	IFI	TLI	
Modelo	Delta 1	rho 1	Delta 2	rho 2	CFI
Modelo default	.939	.920	.968	.957	.967
Modelo saturado	1.000		1.000		1.000
Modelo independiente	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Sin embargo, existe un ajuste pobre del modelo por ser un valor mayor a 0.10, de acuerdo al análisis de RMSEA, debido a que su valor es de 0.102 (*Ver Tabla 113*).

Tabla 113. Raíz cuadrada media del error de aproximación

Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	Nivel de significancia
Model default	.102	.068	.138	.009
Modelo independiente	.489	.465	.514	.000

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Para lograr que exista un mejor ajuste del modelo, se analizaron las ponderaciones de la regresión. Estas ponderaciones se presentan en la *Tabla 114*; en este caso, los valores CR para cada factor son mayores de 2 en valor absoluto, entonces se puede determinar que la estimación es significativamente diferente de cero al nivel 0.05, lo que indica que todas las relaciones son significativas y se concluye que todas deben permanecer en el modelo.

Tabla 114. Ponderaciones de regresión

			Estimación	S.E.	C.R.	Nivel de significancia
Comunicación organizacional	←	Coaching ontológico	1.000			
Competencias conversacionales	←	Coaching ontológico	1.738	.159	10.924	***
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	←	Coaching ontológico	1.470	.120	12.265	***
Abordaje ontológico	←	Coaching ontológico	4.298	.363	11.853	***
Misión, visión y valores	←	Planeación estratégica	1.000			
Objetivos estratégicos	←	Planeación estratégica	1.418	.175	8.091	***
Planteamiento de estrategias	←	Planeación estratégica	2.745	.327	8.397	***
Implementación de estrategias	←	Planeación estratégica	2.336	.280	8.353	***
Evaluación y control	←	Planeación estratégica	3.113	.365	8.526	***
Desarrollo sostenido	←	Planeación estratégica	6.093	.762	7.997	***

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

En la *Tabla 115*, se presentan las ponderaciones estandarizadas de la regresión, donde se observa que las estimaciones para todas las variables son mayores a 0.3, e indica que deberían de permanecer en el modelo.

Tabla 115. Ponderaciones de regresión estandarizados

			Estimación
Comunicación organizacional	←	<i>Coaching</i> ontológico	.820
Competencias conversacionales	←	<i>Coaching</i> ontológico	.864
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	←	<i>Coaching</i> ontológico	.926
Abordaje ontológico	←	<i>Coaching</i> ontológico	.908
Misión, visión y valores	←	Planeación estratégica	.676
Objetivos estratégicos	←	Planeación estratégica	.865
Planteamiento de estrategias	←	Planeación estratégica	.903
Implementación de estrategias	←	Planeación estratégica	.898
Evaluación y control	←	Planeación estratégica	.919
Desarrollo sostenido	←	Planeación estratégica	.854

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Se analiza la matriz de covarianzas de los índices de modificación (MI), indicando la reducción de la discrepancia, si se repite el análisis indicando una covarianza entre dos variables o errores como un parámetro libre. Entonces, el criterio es elegir los MI más grandes. De esta manera se pueden detectar otras relaciones que no se hayan propuesto con anterioridad y que se pueden incluir en el modelo para lograr la parsimonia; así cuando un modelo es parsimonioso se ajusta bien a los datos, el investigador puede demostrar que las asociaciones entre variables observadas y latentes son más importantes (*ver Tabla 116*).

Tabla 116. Matriz de covarianzas de los índices de modificación

			M.I.	Cambio
e6	↔	e8	5.185	-.416
e4	↔	e10	5.006	-6.020
e4	↔	e9	6.350	2.568
e2	↔	e9	5.056	-1.122
e2	↔	e8	14.797	1.608
e1	↔	e5	7.906	-.707
e1	↔	e3	7.717	.784

Donde las covarianzas están asociadas a:

e1: Comunicación organizacional

e2: Competencias conversacionales

e4: Abordaje ontológico

e5: Misión, visión, valores

e8: Implementación de las estrategias

e9: Evaluación y control

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 116, se realiza una nueva propuesta del modelo, donde se eligieron las relaciones de las dimensiones de acuerdo a las covarianzas:

e4-e9 Abordaje ontológico-Evaluación y control

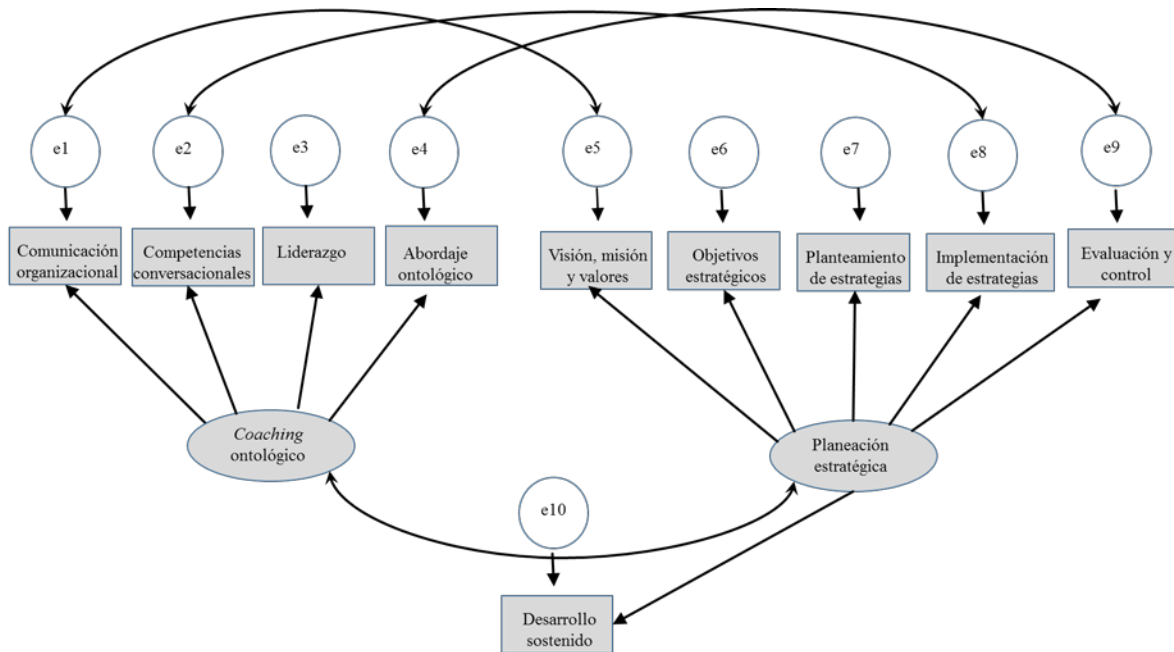
e2-e8 Competencias conversacionales-Implementación de estrategias

e1-e5 Comunicación organizacional-Visión, misión y valores

4.7.3 *Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 2*

Para esta segunda iteración, de acuerdo a los índices de modificación, se establecieron nuevas relaciones, quedando como se muestra en la *Figura 29*.

Figura 29. Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del *Coaching* ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 2



Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Ajuste del modelo

Al analizar la prueba Chi-Cuadrado con 31 grados de libertad se observa que el nivel de significancia es mayor a 0.05, por lo tanto, con un nivel de significancia de 0.05 hay evidencia suficiente para asegurar que no existen problemas de ajuste (ver Tabla 117).

Tabla 117. Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo

Notas para el modelo (modelo default)	
Cálculo de grados de libertad (modelo default)	
Número de distintos momentos de la muestra	65
Número de parámetros distintos a estimar	34
Grados de libertad	(65 - 34): 31
Resultado (modelo por default)	
Mínimo logrado	
Chi-cuadrado	39.561
Grados de libertad	31
Nivel de significancia	.139

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

De acuerdo a la *Tabla 118*, como CFI (0.992) y NFI (0.966) son mayores a 0.8, se puede determinar que el ajuste del modelo es aceptable.

Tabla 118. Cálculo del índice de ajuste comparativo

Comparaciones básicas					
	NFI	RFI	IFI	TLI	
Modelo	Delta 1	rho 1	Delta 2	rho 2	CFI
Modelo Default	.966	.951	.992	.989	.992
Modelo saturado	1.000		1.000		1.000
Modelo independiente	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Finalmente se analiza el RMSEA, el cual presenta un valor de 0.052; al ser menor a 0.06, indica que existe un buen ajuste del modelo (*ver Tabla 119*).

Tabla 119. Error medio cuadrático de aproximación

Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	Nivel de significancia
Modelo default	.052	.000	.095	.448
Modelo independiente	.489	.465	.514	.000

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

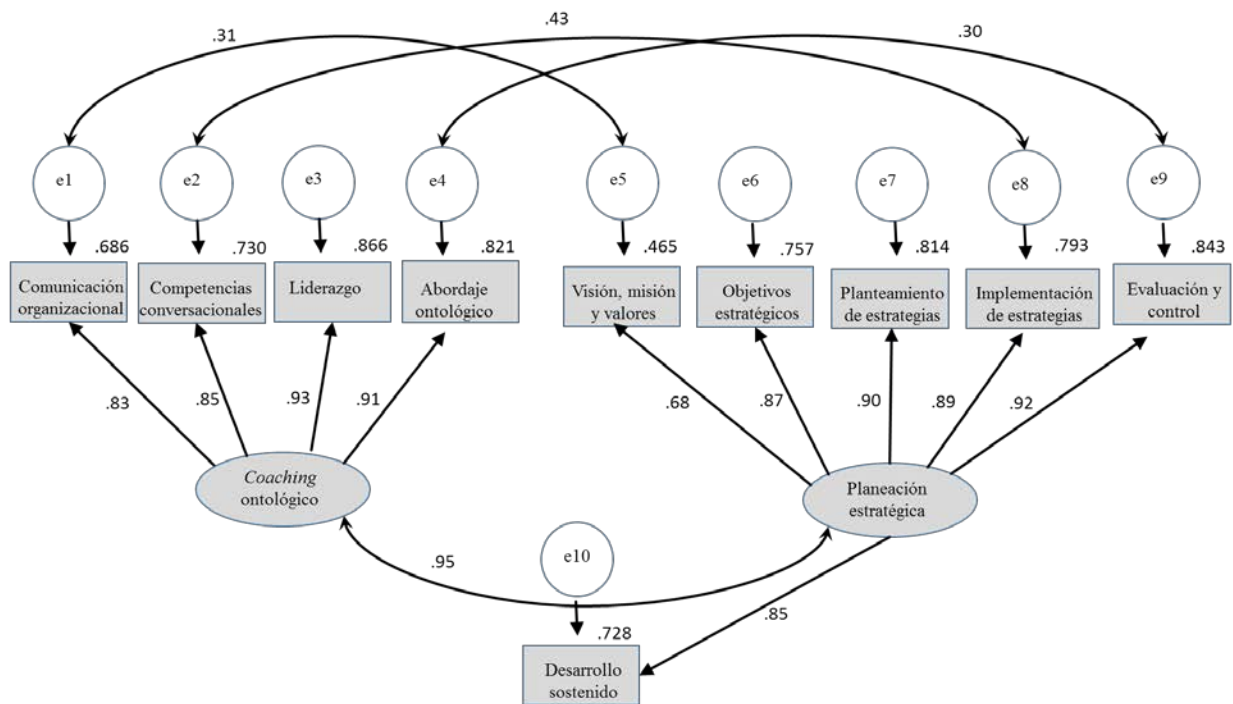
En la *Tabla 120* se muestra las ponderaciones de la regresión y es notorio observar que todas las estimaciones son significativas, por tener CR mayor a |2|.

Tabla 120. Ponderaciones de regresión

			Estimación	S.E.	C.R.	Nivel de significancia
Comunicación organizacional	←	Coaching ontológico	1.000			
Competencias conversacionales	←	Coaching ontológico	1.709	.157	10.907	***
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	←	Coaching ontológico	1.467	.117	12.581	***
Abordaje ontológico	←	Coaching ontológico	4.268	.355	12.016	***
Misión, visión y valores	←	Planeación estratégica	1.000			
Objetivos estratégicos	←	Planeación estratégica	1.413	.172	8.229	***
Planteamiento de estrategias	←	Planeación estratégica	2.717	.320	8.500	***
Implementación de estrategias	←	Planeación estratégica	2.287	.272	8.403	***
Evaluación y control	←	Planeación estratégica	3.082	.357	8.630	***
Desarrollo sostenido	←	Planeación estratégica	6.032	.746	8.088	***

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Figura 30. Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del *Coaching* ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 2. (coeficientes de determinación).



Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

En la *Tabla 121* se muestra la evolución del modelo desde el modelo original hasta el modelo propuesto.

Tabla 121. Comparación de criterios de bondad de ajuste de los tres modelos

Índices de ajuste	Nivel aceptable	Modelo original	Modelo alterno 1	Modelo alterno 2
Ajuste absoluto				
Coeficiente de determinación R^2		0.731	0.729	0.728
Chi-cuadrado χ^2	p-valor > 0.05	.000	.000	0.139 No existe problemas de ajuste
Ajuste comparativo				
Índice de ajuste normalizado NFI	0 mal ajuste, 1 ajuste perfecto, buen ajuste= 0.90	.939	.939	.966 Muy buen ajuste
Índice comparativo CFI	0 mal ajuste, 1 ajuste perfecto, buen ajuste= 0.95	.966	.967	.992 Muy buen ajuste
Índice no normalizado de ajuste NNFI o TLI	0 mal ajuste, 1 ajuste perfecto, buen ajuste= 0.90	.954	.957	.989 Muy buen ajuste
Índice de la raíz cuadrada de la media del error de aproximación RMSEA	< 0.06	.105	.102	.052 Buen ajuste

Fuente: elaboración propia, 2017; basado en el análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

De la revisión anterior se concluye que el modelo que mejor explica la relación entre las variables es el modelo 2 (ver Figura 30), el cual se elige finalmente y sobre del cual se realiza el contraste de las hipótesis.

El análisis detenido de los coeficientes estructurales revela que:

1. Dada la hipótesis H1: El *coaching* ontológico presenta una relación positiva con el *Desarrollo sostenido* de las PyME's en el sector de la construcción en México; esta hipótesis no se acepta (NS), puesto que se trata de datos de opinión y los resultados no arrojan evidencia suficiente para aceptar la hipótesis propuesta, esto se afirma debido a que el nivel

de significancia= 0.845, y $\alpha > 0.05$ (ver Tabla 108 y 109). Sin embargo, dentro de la variable latente *Coaching ontológico*, el factor que más influye es el *abordaje ontológico*, puesto que por cada unidad que aumente *Coaching ontológico*, el nivel estimado de *abordaje ontológico* aumentaría en 4.268 unidades; esto indica que el involucramiento del personal en el proceso del *coaching* y la importancia que tiene la comunicación de los líderes de la organización son determinantes para la evaluación de la variable latente *Coaching ontológico*. Aunado a estos factores, es importante también señalar, que el personal deberá conocer el proceso del *coaching* en la empresa y sus beneficios (ver Tabla 120).

2. Dada la hipótesis H2: La *Planeación estratégica* presenta una relación positiva con el *Desarrollo sostenido* de las PyME's en el sector de la construcción en México; si se considera como hipótesis, los resultados arrojan evidencia suficiente para no rechazar la hipótesis propuesta, ya que tienen un impacto significativo en el *Desarrollo sostenido* ($p < 0.05$) (ver Tabla 108). Sin embargo, la mayor capacidad explicativa de la *Planeación estratégica*, se encuentra en la *Evaluación y control*, puesto que por cada unidad que aumente la *Planeación estratégica*, el nivel estimado de *evaluación y control* aumentaría en 3.082 unidades; acá se destaca la importancia que tiene la forma como se evalúan y controlan las estrategias (ver Tabla 120).
3. Los resultados del modelo en su conjunto, dado que se trata de datos de opinión, si se considera como hipótesis, arrojan evidencia suficiente para no rechazar la hipótesis de investigación: H3: La práctica del *Coaching ontológico* incorporado a la *Planeación estratégica* presentan una relación positiva con el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México, dado que la *Planeación estratégica* resulta ser un factor relevante para el *Desarrollo sostenido*. Se observa que por cada unidad que aumente la *Planeación estratégica*, el nivel estimado de *Desarrollo sostenido* aumentaría 6.032 unidades (ver Tabla 119). Este resultado se torna interesante puesto que por sí solo el *Coaching ontológico* no tiene efecto alguno sobre el *Desarrollo sostenido* (ver Tabla 108), sin embargo, es notorio que el *Coaching ontológico* tiene una alta correlación con la *Planeación estratégica* (ver Tabla 110), eso hace pensar que, integrando elementos del *Coaching ontológico* para el desarrollo de la *Planeación estratégica*, el impacto en el *Desarrollo sostenido* sería altamente significativo. El *Coaching ontológico* es una

“herramienta” importante para llevar a cabo la *Planeación estratégica* de una empresa y, de esta manera, lograr el *Desarrollo sostenido*.

4. Existen relaciones simultaneas entre las variables independientes expresadas a través de la covarianza donde una covarianza positiva y alta indica que ambas variables crecen o decrecen simultáneamente, es decir que presentan una relación estrecha, en este caso destacan tres relaciones concluyentes (ver Tabla 116): e4-e9 (Abordaje ontológico - Evaluación y control), e2-e8 (Competencias conversacionales-Implementación de estrategias), e1-e5 (Comunicación organizacional-Visión, misión y valores); de las cuales, la relación: *Competencias conversacionales e Implementación de estrategias* es la más alta con 14.797, seguida de *Comunicación organizacional y Visión, misión y valores* con 7.906, y el *Abordaje ontológico y Evaluación y control* con 6.350.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En el capítulo 4 se describen los resultados y la interpretación de los datos obtenidos; en ese capítulo se hace un análisis de los resultados de acuerdo a los objetivos planteados.

El principal objetivo de esta investigación fue la de diseñar un modelo estratégico basado en los componentes del *coaching* ontológico integrados a la planeación estratégica a través de un análisis multivariante, valorando si su aplicación impulsa el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México, a través de un estudio empírico en el estado de Tabasco.

5.1 Discusión de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se puede afirmar que el *coaching* ontológico aplicado directamente a la planeación estratégica la que determina el desarrollo sostenido del sector de servicios de la construcción, enfatizando que en las relaciones simultaneas entre las variables independientes, destacan tres relaciones concluyentes: Abordaje ontológico- Evaluación y control, Competencias conversacionales- Implementación de estrategias, Comunicación organizacional-Visión, misión y valores; de las cuales, la relación: Competencias conversacionales e Implementación de estrategias es la más alta, seguida de Comunicación organizacional y Visión, misión y valores, y el Abordaje ontológico y Evaluación y control; esto se expresó en el modelo estratégico resultante obtenido por medio de ecuaciones estructurales que tienen un poder explicativo del 69.1%, lo cual se considera aceptable.

Por otro lado, para la construcción del modelo se requirió establecer cuáles eran los factores internos que poseían una relación directa con el desarrollo sostenido, para ellos se realizó el contraste de las hipótesis presentado en la *Tabla 122* donde se muestran los objetivos y las hipótesis planteadas, las pruebas realizadas y su decisión.

Tabla 122. Contraste de las hipótesis

Objetivos e hipótesis	Pruebas usadas	Resultados y Contraste de hipótesis
Objetivo específico 1. Identificar en qué medida el <i>coaching</i> ontológico, incide en el desarrollo sostenido en las PyME's en el sector de la construcción en México.	Coeficientes de correlación y determinación	La correlación entre el <i>coaching</i> ontológico y el <i>desarrollo sostenido</i> es <u>altamente significativo</u> y directamente proporcional por presentar un valor de $r=0.777^{**}$ y un coeficiente de determinación de $r^2=0.604$.
	Regresión lineal simple	En este estudio, la variable <i>Coaching ontológico</i> no se rechaza H_0 y se considera estadísticamente <u>no significativo (NS)</u> por presentar un $\alpha=0.063$ mayor que el nivel de significancia $\alpha<0.05$, y se concluye que no hay suficiente evidencia para rechazar que $H_0: \beta_i = 0$ y se considera que su comportamiento tiende a cero.
H1: El <i>coaching</i> ontológico presenta una relación positiva con el <i>desarrollo sostenido</i> de las PyME's en el sector de la construcción en México.	Ecuaciones estructurales	Dada la hipótesis H1: El <i>coaching</i> ontológico presenta una relación positiva con el <i>desarrollo sostenido</i> ; esta hipótesis <u>no se acepta (NS)</u> , puesto que se trata de datos de opinión y los resultados no arrojan evidencia suficiente para aceptar la hipótesis propuesta, esto se afirma debido a que $p\text{-level}= 0.845$ y $p>0.05$.
Objetivo específico 2. Determinar en qué medida la <i>planeación estratégica</i> , incide en el desarrollo sostenido en las PyME's en el sector de la construcción en México.	Coeficientes de correlación y determinación	La correlación entre la planeación estratégica y el <i>desarrollo sostenido</i> es <u>altamente significativo</u> y directamente proporcional por presentar un valor de $r=0.828^{**}$ y un coeficiente de determinación de $r^2=0.685$.
	Regresión lineal simple	La variable <i>Planeación estratégica</i> , se rechaza H_0 y se considera <u>altamente significativo</u> por presentar un $\alpha=0.00$, incluido en el nivel de significancia $\alpha<0.01$, y se puede afirmar que H1: $\beta_i \neq 0$

H2: La <i>planeación estratégica</i> presenta una relación positiva con el <i>desarrollo sostenido</i> de las PyME's en el sector de la construcción en México.	Ecuaciones estructurales	Dada la hipótesis H2; si se considera como hipótesis, los resultados arrojan evidencia suficiente para <u>no rechazar</u> la hipótesis propuesta, es razonable pensar que la <i>planeación estratégica</i> tiene un impacto significativo en el <i>Desarrollo sostenido</i> ($\alpha < 0.05$). Sin embargo, la mayor capacidad explicativa de la <i>planeación estratégica</i>, se encuentra en la <i>Evaluación y control</i>, puesto que por cada unidad que aumente la <i>Planeación estratégica</i>, el nivel estimado de <i>evaluación y control</i> aumentaría en 3.082 unidades; acá se destaca la importancia que tiene la forma como se evalúan y controlan las estrategias.
Objetivo específico 3. Evaluar en qué medida inciden los componentes del <i>coaching</i> ontológico incorporados a la <i>planeación estratégica</i>, y evaluados a través del <i>desarrollo sostenido</i> de las PyME's en el sector de la construcción en México. H3: La práctica del <i>coaching</i> ontológico incorporado a la <i>planeación estratégica</i> presentan una relación positiva con el <i>desarrollo sostenido</i> de las PyME's en el sector de la construcción en México.	Coeficientes de correlación y determinación	El coeficiente de correlación $r=0.831^{**}$ es <u>altamente significativo</u> lo cual indica que existe una alta relación entre las variables en el modelo de regresión, sin embargo, el coeficiente de correlación r^2 indica que las variables que forman parte del modelo logran una capacidad explicativa de la variabilidad del <i>Desarrollo sostenido</i> del 69.1%, y ajustando r^2, el poder explicativo del modelo se establece en 68.5%, lo que puede considerarse aceptable.
	Regresión lineal simple	El valor obtenido para el estadístico F revela que el modelo es <u>altamente significativo</u>, puesto que el $\alpha=0.00$ es menor que el nivel de significancia $\alpha<0.01$, por lo tanto, se rechaza H_0 y se concluye que hay suficiente evidencia para afirmar que al menos una variable independiente es significativa para el modelo lineal.
	Ecuaciones estructurales	Los resultados del modelo en su conjunto, dado que se trata de datos de opinión, si se considera como hipótesis, arrojan evidencia suficiente para no rechazar la hipótesis de investigación: H3, dado que la <i>Planeación estratégica</i> resulta ser un factor relevante para el <i>Desarrollo sostenido</i>. Se observa que por cada unidad que aumente la <i>Planeación estratégica</i>, el nivel estimado de <i>Desarrollo</i>

		<i>sostenido</i> aumentaría 6.032 unidades. El <i>Coaching ontológico</i> no tiene efecto alguno sobre el <i>Desarrollo sostenido</i>, sin embargo, es notorio que el <i>Coaching ontológico</i> tiene una alta correlación con la <i>Planeación estratégica</i>, eso hace pensar que, integrando elementos del <i>Coaching ontológico</i> para el desarrollo de la <i>Planeación estratégica</i>, el impacto en el <i>Desarrollo sostenido</i> sería altamente significativo. Existen relaciones simultaneas entre las variables independientes expresadas a través de la covarianza donde una covarianza positiva y alta indica que ambas variables crecen o decrecen simultáneamente, es decir que presentan una relación estrecha, en este caso destacan tres relaciones concluyentes: e4-e9 (<i>Abordaje ontológico - Evaluación y control</i>), e2-e8 (<i>Competencias conversacionales- Implementación de estrategias</i>), e1-e5 (<i>Comunicación organizacional- Visión, misión y valores</i>); de las cuales, la relación: <i>Competencias conversacionales e Implementación de estrategias</i> es la más alta con 14.797, seguida de <i>Comunicación organizacional y Visión, misión y valores</i> con 7.906, y el <i>Abordaje ontológico y Evaluación y control</i> con 6.350.
Objetivo específico 4. Diseñar un modelo estratégico considerando la práctica del <i>coaching ontológico</i>, la planeación estratégica y desarrollo sostenido en las PyME´s en el sector de la construcción en México, acorde con las relaciones encontradas.	Tomando como referencia el modelo teórico (ver Figura 20), y conciliándolo con los resultados finales del análisis estructural (ver Figura 30), se obtuvo el modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME´s del sector de la construcción, integrando elementos del <i>Coaching ontológico</i> a la <i>Planeación estratégica</i> (ver Figura 31).	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la tabla 122 se anotó el contraste de las hipótesis para toda la investigación, a través de las diferentes pruebas utilizadas, En la hipótesis H1: El *coaching* ontológico presenta una relación positiva con el *Desarrollo sostenido* de las PyME's en el sector de la construcción en México; esta hipótesis **no se acepta**, aunado a ello, se nota que dentro de la variable latente *Coaching ontológico*, el factor que más influye es el *abordaje ontológico*, indicando que el involucramiento del personal en el proceso del *coaching* y la importancia que tiene la comunicación de los líderes de la organización son determinantes para la evaluación de la variable latente *Coaching ontológico*.

En la hipótesis H2: La *Planeación estratégica* presenta una relación positiva con el *Desarrollo sostenido* de las PyME's en el sector de la construcción en México; si se considera como hipótesis, los resultados arrojan evidencia suficiente para **no rechazar** la hipótesis propuesta, ya que tienen un impacto significativo en el *Desarrollo sostenido*; es notable que, la mayor capacidad explicativa de la *Planeación estratégica*, se encuentra en la *Evaluación y control*; en este caso, se destaca la importancia que tiene la forma como se evalúan y controlan las estrategias.

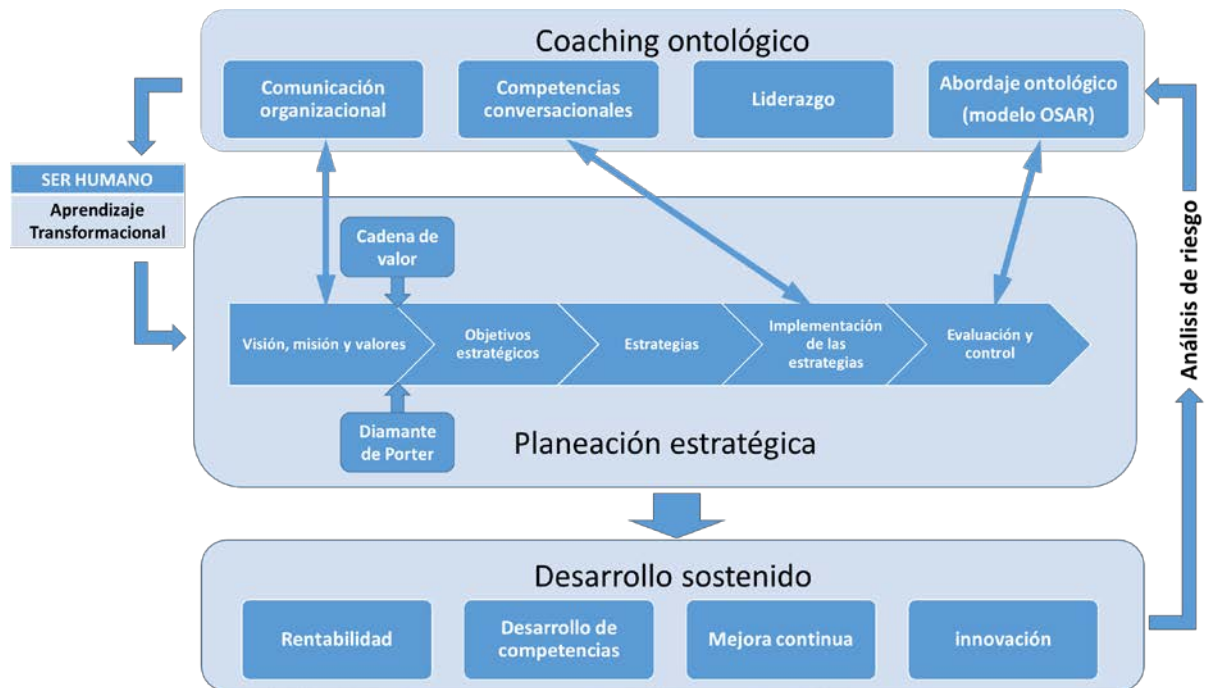
Los resultados del modelo en su conjunto, dado que se trata de datos de opinión, si se considera como hipótesis, arrojan evidencia suficiente para **no rechazar** la hipótesis de investigación: H3: La práctica del *Coaching ontológico* incorporado a la *Planeación estratégica* presentan una relación positiva con el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México, dado que la *Planeación estratégica* resulta ser un factor relevante para el *Desarrollo sostenido*. Es importante señalar que por sí solo el *Coaching ontológico* no tiene efecto alguno sobre el *Desarrollo sostenido*, sin embargo, el *Coaching ontológico* tiene una alta correlación con la *Planeación estratégica*, eso hace pensar que, integrando elementos del *Coaching ontológico* para el desarrollo de la *Planeación estratégica*, el impacto en el *Desarrollo sostenido* sería altamente significativo. El *Coaching ontológico* es una herramienta importante para llevar a cabo la *Planeación estratégica* de una empresa y, de esta manera, lograr el *Desarrollo sostenido*. Las relaciones simultaneas entre las variables independientes indican que existe una relación estrecha, en este caso destacan tres relaciones concluyentes Abordaje ontológico y

Evaluación y control, Competencias conversacionales e Implementación de estrategias, Comunicación organizacional y Visión, misión y valores.

5.2 Modelo propuesto para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción

El problema a resolver en esta investigación, que cuestiona sobre qué estrategia se utilizará para incorporar elementos del *coaching* ontológico dentro de la Planeación estratégica valorando si su aplicación tendrá un enfoque para el Desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México, realizando un estudio empírico en el estado de Tabasco, es respondido con el rediseño del “modelo teórico” presentado en la Figura 20, y modificado con los modelo resultante del análisis de las ecuaciones estructurales, llamado: “Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del *Coaching* ontológico a la Planeación estratégica (Figura 30). En modelo resultante de este análisis se presenta en la Figura 31.

Figura 31. Modelo propuesto para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.2.1. Explicación del modelo

Coaching ontológico: La aplicación del *coaching* ontológico en la organización es la entrada al sistema y su evaluación se hace a través de cuatro componentes:

1. **Comunicación organizacional:** donde se mide el nivel de comunicación en la organización.
2. **Competencias conversacionales:** donde se evalúa el grado de competencia conversacional.

3. **Liderazgo:** donde se mide el grado del surgimiento de líderes ontológicos.
4. **Abordaje ontológico:** donde se aprecia el grado en que los líderes se comunican en la organización, el grado en que la empresa conoce el beneficio del *coaching*, el grado en que el *coaching* se involucra en el aprendizaje y el grado en el cual el *coaching* beneficia a la organización y a los empleados. Su desempeño impacta a los seres humanos a través del modelo OSAR (Echeverría, 2008) (ver Figura 18). donde a través del proceso se genera un aprendizaje transformacional, que ocurre cuando se pone a los líderes de la organización como sujetos activos del aprendizaje y se presenta desde varias dimensiones que los constituyen: su biología, corporalidad y movimiento; la capacidad de articular experiencias usando el lenguaje, las emociones y estados de ánimo que los predisponen de diferentes maneras de acción.

Planeación estratégica: Un ser humano con un cambio transformacional, integrará elementos del *coaching* ontológico (el lenguaje, la escucha, el habla, las conversaciones, las historias y narrativas y los estados de ánimo y las emociones) a la planeación estratégica de la organización; a través del uso y aplicación de los elementos que la constituyen: visión, misión y valores; objetivos estratégicos, planteamiento de estrategias, implementación de las estrategias y evaluación y control (De la Rosa y Carrillo, 2010). El análisis estructural aporta elementos a la evaluación del ambiente externo e interno de la organización, a través de la cadena de valor y el diamante de Porter y con ello, se establecen los objetivos a largo plazo y se generan estrategias alternativas donde se eligen las estrategias particulares que se han de seguir.

El *Coaching ontológico* es una herramienta importante para llevar a cabo la *Planeación estratégica* de una empresa y, de esta manera, lograr el *Desarrollo sostenido*, por lo tanto de es importante enfatizar en las relaciones simultaneas entre las variables independientes, en este caso destacan tres relaciones: Abordaje ontológico y Evaluación y control, Competencias conversacionales e Implementación de estrategias, Comunicación organizacional y Visión, misión y valores.

Desarrollo sostenido: Este proceso de Planeación induce al desarrollo sostenido de la organización y es evaluado mediante las dimensiones: Rentabilidad, Desarrollo de competencias, Mejora continua e Innovación.

Este sistema es constantemente evaluado mediante un análisis de riesgo para realizar acciones preventivas y disminuir los riesgos donde estos resultados retroalimentarán el modelo.

5.3 Plan de trabajo para establecer el modelo propuesto

El modelo propuesto (*ver Figura 31*), para que sea práctico, deberá conocerse la manera como debe ser implementado; para ello, es necesario que se cuente con un plan de trabajo que sea manejable dentro de la organización. Este plan de acción tiene dos etapas: (1) la impartición de cursos de capacitación y (2) las actividades a realizar de acuerdo al modelo propuesto. En las siguientes secciones se presenta dicho plan.

5.3.1 Alcance

Desarrollar habilidades de coaching que permitan liderar personas a fin de que sean efectivos y productivos para la organización durante la planeación estratégica de la organización.

5.3.2 Cursos para implementación del modelo

De acuerdo al modelo, en la primera etapa de la implantación, se ofrecerán cursos al personal de acuerdo a las funciones y responsabilidades que tienen dentro de la empresa; esto con el fin de proveer los elementos mínimos indispensables para elaborar su plan estratégico usando elementos del *coaching* ontológico (*ver Tabla 123*).

Tabla 123. Cursos para la implementación del modelo

CURSO TALLER	OBJETIVO/CONTENIDO	DIRIGIDO A	TIEMPO
Curso “ <i>Coaching</i> ontológico”	Desarrollar habilidades de <i>coaching</i> y con ello impulsar a sus colaboradores a mejorar su eficiencia en el trabajo, logrando las metas trazadas y superando permanentemente sus resultados. Contenido: • La comunicación organizacional. • Las competencias conversacionales. • Liderazgo. • Abordaje ontológico.	Alta gerencia y mandos medios.	16 horas
Curso “Ontología del Lenguaje”	Comprender los actos lingüísticos y las narrativas personales y sociales que constituyen su identidad como persona e intervenir en esas narrativas, modificándolas, y como consecuencia de ello modificando eventualmente incluso su conducta. Potenciar al máximo la capacidad de diseñar la propia identidad por la determinación autónoma de las acciones, y modificar el medio social a través de la invención de nuevos paradigmas de pensamiento. Contenido: • El lenguaje • Juicios y afirmaciones • Aprendizaje transformacional	Todo el personal	16 horas
Curso “Planeación estratégica”	Aprender metodologías de Planeación Estratégica considerando aspectos globales que un líder pueda utilizar para enfrentar la definición y seguimiento de la visión de una organización. Contenido: • Visión, misión y valores • Objetivos estratégicos • Planeación estratégica • Implementación de estrategias • Evaluación y control	Jefes de todas las áreas, dirección	16 horas

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.3.3 Actividades para la implementación del modelo

Cuando los integrantes de la organización ya hayan recibido la capacitación correspondiente, es necesario iniciar con las actividades para aplicar el modelo (ver Tabla 124).

Tabla 124. Actividades para la implementación del modelo

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DIRIGIDO A	TIEMPO (SEMANAS)
<i>Coaching</i> ontológico a los líderes de la organización	a. Obtener cambios significativos en cada líder mediante la percepción de sí mismos y de la organización a través del lenguaje.	Presencial con cada líder	2
Etapas 1. Establecimiento de la Visión, misión y valores.	a. Diseñar la Visión, misión y valores b. Utilizar técnicas de <i>coaching</i> ontológico y específicamente enfocarse hacia la <u>comunicación organizacional</u>	Todo el personal Jefes de todas las áreas, dirección	2
Etapas 2. Análisis estructural	a. Evaluar la cadena de valor de la organización para conocer las fortalezas y debilidades de la organización b. Conocer las oportunidades a amenazas utilizando el diamante de Porter	Jefes de todas las áreas, dirección	2
Etapas 3. Definición de objetivos estratégicos	a. Representar la guía de acción estratégica de la organización b. Integrar elementos del <i>coaching</i> ontológico en su proceso	Jefes de todas las áreas, dirección	1
Etapas 4. Implementación de estrategias	a. Construir los medios para cumplir con los objetivos b. Desarrollar las <u>técnicas conversacionales</u> dentro de la empresa para facilitar la implementación de estrategias	Jefes de todas las áreas, dirección	1
Etapas 5. Evaluación y control.	a. Evaluar el desempeño de la planeación y hacer las correcciones pertinentes de cualquier desviación b. Integrar elementos del <i>coaching</i> ontológico en su proceso	Jefes de todas las áreas, dirección	1
Etapas 6. Evaluación del desarrollo sostenido	a. Evaluar las dimensiones: Rentabilidad, Desarrollo de competencias, Mejora continua e Innovación de la organización.	Jefes de todas las áreas, dirección	2
Etapas 7. Análisis de Riesgos	b. Evaluar los riesgos de la implantación del sistema y realizar las acciones preventivas correspondientes. c. Integrar elementos del <i>coaching</i> ontológico en su proceso	Jefes de todas las áreas, dirección	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.3.4 Cronograma para implantar el modelo propuesto

El tiempo considerado para la implementación del modelo es de tres meses, y se podrán hacer los ajustes correspondientes de acuerdo a las características de las empresas y a sus necesidades. En este apartado se plantea por medio del diagrama de Gantt la calendarización de los cursos y las actividades del modelo (ver *Tabla 125*).

Tabla 125. Cronograma para la implementación del modelo

	No. Semanas	Semana											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Curso de “Coaching ontológico”	2												
Curso “Ontología del Lenguaje”	2												
Curso “Planeación estratégica”	2												
Diagnóstico de la organización	2												
Etapa 1. Establecimiento de la Visión, misión y valores.	2												
Etapa 2. Análisis estructural	2												
Etapa 3 Definición de objetivos estratégicos	1												
Etapa 4. Implementación de estrategias	1												
Etapa 5. Evaluación y control.	1												
Etapa 6. Evaluación del desarrollo sostenido	2												
Etapa 6. Análisis de Riesgo	2												

Fuente: Elaboración propia, 2017.

CONCLUSIONES

Hoy en día el sector de la construcción ha estado muy rezagado (Martín y González, 2011), debido a los constantes cambios políticos, sociales, culturales y tecnológicos y esto ha ocasionado que se modifiquen notablemente los modelos de organización, gestión y dirección de las empresas (De Carvalho, Serio y Vasconcelos, 2012). Este sector se encuentra en una situación de intensa competencia y se ven obligadas a mantener, incluso aumentar, la participación en el mercado, por medio de una constante innovación de productos y procesos de producción (Saavedra, 2012).

Esta necesidad requiere pronta atención, debido a que se considera el sector de la construcción, como un sector que finca su relevancia dentro de la economía nacional, debido a su capacidad de generación de empleo y a su relación con la formación de la infraestructura productiva (Robles y Velázquez, 2013).

Por lo anterior surge la necesidad de diseñar estrategias que impulsen el desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción. Una de esas estrategias es la razón de esta investigación, que propuso un modelo basado en los componentes del *coaching* ontológico integrados a la planeación estratégica a través de un análisis multivariante, en las PyME's del sector de la construcción en México, a través de un estudio empírico en el estado de Tabasco.

El modelo teórico considerado, surgió a partir de dos propuestas: la primera fue el modelo OSAR diseñado por Echeverría (2008), que es considerado como guía para realizar el *coach* ontológico, en conjunto con el modelo del proceso de planeación estratégica propuesto por De la Rosa y Carrillo (2010).

Posteriormente, partiendo del modelo teórico, y mediante la técnica de análisis multivariante, específicamente del análisis de ecuaciones estructurales, utilizando datos obtenidos de 105 PyME's del sector de la construcción, fue diseñado un modelo estratégico; en este modelo, se señala que por sí solo el *Coaching ontológico* no tiene efecto alguno sobre el *Desarrollo sostenido*, sin embargo, el *Coaching ontológico* tiene una alta correlación con la *Planeación*

estratégica, esto trae como consecuencia que, integrando elementos del *Coaching ontológico* para el desarrollo de la *Planeación estratégica*, el impacto en el *Desarrollo sostenido* es altamente significativo. Otra particularidad indicada en el modelo es, que existen tres relaciones simultaneas que tienen una relación estrecha, en este caso: Abordaje ontológico y Evaluación y control, Competencias conversacionales e Implementación de estrategias, Comunicación organizacional y Visión, misión y valores.

El *Coaching ontológico* es una herramienta importante para llevar a cabo la *Planeación estratégica* de una empresa y, de esta manera, lograr el *Desarrollo sostenido* y la continuidad de la investigación resultaría importante. Es recomendable que futuras investigaciones se encarguen de la validación del modelo en las PyME's del sector de la construcción y además que se indague su aplicación en otros sectores.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1970). A concept of corporate planning. *Long Range Planning* , 3 (1), 2-8.
- Alisic, B. (2015). Autoevaluación organizacional basada en la norma ISO 9004: 2009: percepciones, comparaciones, preguntas y acciones. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión* , 5 (1), 105-120.
- Amorocho, H., Chadid, S., Ricardo, C., Karina, A., Ruiz, C., Alean, Q., y otros. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión* (26), 191-213.
- Anzorena, O. (2009). *Coaching y aprendizaje transformacional*. DPO Consulting.
- Arias, B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. *Seminario de Actualización en investigación sobre discapacidad SAID* .
- Austin, J. L. (1971). *Palabras y acciones: cómo hacer cosas con palabras* (Vol. 229). Paidós.
- Barrera, M. F. (2007). *Modelos Epistémicos en Educación e Investigación* (Cuarta ed.). Venezuela: Quirón Ediciones.
- Barrón, R. (2014). Más allá del liderazgo empresarial: El coaching. *Quipukamayoc* , 17 (34), 141-150.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin* , 88 (3), 588.
- Berrios, P. (2011). Propuesta de un modelo de la calidad para la gestión por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico. Trabajo de Grado para obtener el título de Magíster en Sistemas de la Calidad. Caracas, Distrito Capital: Universidad Católica Andrés Bello.
- Betancur, J. P. (2009). Ontología y lenguaje en Deleuze: De Lógica del sentido a Mil mesetas y Foucault. *Eidos: Revista de Filosofía* (10), 134-161.
- Bisquerra, R. (2008). Coaching: achallenge forguidance practitioners. *Revista española de orientación y psicopedagogía* , 19 (2), 163-170.
- Blanco, J., Ortega, Y., Delgado, M., Dominguez, L., & González, M. (2011). Modelos ontológicos de soporte a la gestión de competencias profesionales. *Ingeniería Industrial* , 32 (3), 224-230.
- Brugger, W. (1972). *Diccionario de Teología y Filosofía* (Séptima ed.). Barcelona: Herder.
- Bunge, M. (2008). *La ciencia: su método y su filosofía*. Siglo Veinte.

- Chakravartty, A. (2010). Informational versus functional theories of scientific representation. *Synthese*, 172 (2), 197-213.
- Chamizo, J. A. (2010). Una tipología de los modelos para la enseñanza de las ciencias. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias* , 7 (1), 26-41.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión* (33), 139-161.
- CMIC. (2015). Presentación ejecutiva del Entorno Actual y Futura de la Industria de la Construcción en México.
- Covey, S. R. (2012). *Los 7 hábitos de la gente eficaz: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. México: Paidós.
- Crompton, B. M., Smyrniotis, K. X., & Bi, R. (2012). Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small Enterprise Research* , 1, 16-31.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social* , 28 (2), 183-196.
- De Carvalho, L., Di Serio, L., & de Vasconcellos, M. (2012). Competitividade das nações: Análise da métrica utilizada pelo world economic forum. *RAE: Revista De Administração De Empresas* , 52 (4), 421-434.
- de Haro, J. M. (2012). El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. 33 (3), 221-226.
- De la Rosa, A., & Carrillo, O. L. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y estrategia* , 37, 61-77.
- Diario Oficial de la Federación por la Secretaría de Economía (2009).
- Díaz, R., & Rossi, B. (2005). Coaching, asesoría individual. *Apuntes de curso CDO CG* .
- Díaz, R., & Zavala, G. (2008). *Modelo de coaching cognitivo-conductual*. En Acuña, E. y Fuentes, M. *Coaching. Análisis del rol organizacional*. . Santiago: Editorial Universitaria.
- Dolan, S. L., & Raich, M. (2013). Coaching by Values, Entrepreneurship and Care: A framework for reengineering an innovative and sustainable culture. *Kindai Management Review* , 1 (1).
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1993). *Fabricar una mente versus modelar el cerebro: la inteligencia artificial se divide de nuevo*. Graubard, S. *El nuevo debate sobre la inteligencia artificial*. Barcelona: Gedisa.
- Duhne, C., Leal, R. G., & Quintanilla, A. M. (2007). *Coaching ejecutivo: una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente*. Trillas.

- Eaton, J., & Johnson, R. (2001). *Coaching Successfully. Essential Managers* .
- Echeverría, R. (1994). *La Ontología del Lenguaje* (Primera ed.). Santiago, Chile: Dolmen Ediciones.
- Echeverría, R. (2005). *El búho de Minerva: introducción a la filosofía moderna*. JC Sáez Editor.
- Echeverría, R. (2008). *El observador y su mundo*. Santiago, Chile: JC Sáez Editor.
- Echeverría, R. (2011). *Ética y coaching ontológico*. Buenos Aires: Editorial Gránica.
- Echeverría, R. (2013). *Ontología del lenguaje* (Sexta edición ed.). México: Ediciones Granica.
- Ferrater, M. J. (2001). *Diccionario de Filosofía*. Editorial Ariel Filosofía.
- Flores, F. (1995). *Inventando las empresas del siglo XXI*. Chile: Dolmen.
- Gallwey, T. (1974). *The inner game of tennis*. New York: Random House.
- García, M., & Ortega, R. (2013). *Análisis de la efectividad del Coaching Ejecutivo en las organizaciones*.
- García-Naveira, A. (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único. *Cuadernos de Psicología del Deporte* , 13 (2), 101-112.
- Giménez, F. (2010). *Coaching en la empresa*. Obtenido de Equipos y Talento:
<http://www.equiposytalento.com/tribunas/augere/coaching-en-la-empresa>
- Gonnet, J. P. (2013). The contemporary management discourse. The case of the Ontological Coaching. *Estudios Gerenciales* , 29 (126), 86-91.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist* , 42 (4), 239-254.
- Heidegger, M., Macquarrie, J., & Robinson, E. S. (1962). *Being and Time*. (J. M. Robinson, Trad.) London: Blackwell Publishers Ltd. 589.
- Hellriegel, D., Jackson, E., & Slocum, W. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias* (11a. edición ed.). México: Editorial CENGAGE.
- Hernández, R. F., & Baptista, P. (2010). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Houchens, G. W., Hurt, J., Stobaugh, R., & Keedy, J. L. (2012). Doubleloop Learning: A Coaching Protocol for Enhancing Principal Instructional Leadership. *Qualitative Research in Education* , 1 (2), 135-178.
- INEGI. (2016). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

- Jaruffe, A., & Pomares, M. C. (2011). Programación neurolingüística. ¿Realidad o mito en Psicología y Ciencias Cognitivas? *Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud* , 243-250.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2008). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* , 48 (2), 134.
- Launer, V. (2007). *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Editorial Piramide.
- Lema, J. P. (2014). La guía estratégica. El corazón del plan estratégico. *Revista EIA* (2), 9-16.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. 141-164.
- López, M. E. (2010). La trilogía del lenguaje, cuerpo y emoción en la transformación organizacional. *Scientia et technica* , 1 (44).
- Lozano, L. J. (2013). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Escuela de Administración de Negocios* , 63, 127-144.
- Mackintosh, A. (2003). *The Successful Coaching Manager*. Troubador Publishing Ltd.
- Marcos, J. A. (2010). *El método GROW*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2016, de MK Marketing+Ventas: <http://pdfs.wke.es/7/1/5/4/pd0000047154.pdf>
- Martín, R., & González, J. (2011). Análisis estratégico de la industria de la construcción en España. *Cuadernos de Gestión* , 11 (1), 141-161.
- Maturana, H. (1992). *Sentido de lo Humano*. Chile: Dolmes Ediciones.
- Méndez, C. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Editorial Limusa.
- Menéndez, J. (2011). *Principios del coaching*. España: Bubok Publishing.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson Educación.
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Ediciones Granica S.A.
- Musicco, G. (2013). El nuevo coaching en Europa. *RUE: Revista universitaria europea* (19), 23-38.
- Namakforoosh, M. (1999). *Metodología de la investigación*. (Noriega, Ed.) México: Editorial Limusa.
- Nava, Á., & Mena, M. (2012). Coaching y competencias cognitivas de los directores de escuelas de las universidades públicas binacionales.

- Nelson, E., & Hogan, R. (2009). Coaching on the Dark Side. International Coaching Psychology Review. *The British Psychological Society* .
- Ortega, R. (2012). El coaching ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje. *Sophia: Colección de Filosofía de la Educación* , 13.
- Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. (243), 56-68.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Potdevin, P., & Afanador, M. (2003). *Lidere su propia carrera*. Bogotá: Planeta.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* , 79-91.
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.
- Raviolo, A., Aguilar, A., & Ramírez, P. L. (2011). Dos analogías en la enseñanza del concepto de modelo científico: Análisis de las observaciones de clase. *Revista electrónica de investigación en educación en ciencias* , 6 (2), 61-70.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 02 de 12 de 2015, de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?w=realimentaci%C3%B3n&o=h>
- Rivas, L. (2008). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* México: Instituto Politécnico Nacional.
- Robles, J., & Velázquez, L. (2013). Estructura y desempeño del sector de la construcción en México. *El Cotidiano* , 182 (105).
- Rojo, P. (2014). El retorno de la inversión del Coaching Ejecutivo. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos* , 27 (293), 40-44.
- Romero, G. (2010). La gerencia como competencia conversacional. aportes de la ontología del lenguaje. *Debates IESA* , 15 (4).
- Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Rovira, M. E. (2009). Coaching ontológico: La Gestión Administrativa de las Sociedades del Entendimiento y el Conocimiento. *Revista Centroamericana de Administración Pública* , 56-57.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión* , 33, 93-124.
- Santodomingo, H. E., Garzón, M. A., & Villa, E. D. (2010). Desarrollo de un modelo de coaching orientado al liderazgo y desempeño dirigido al departamento gestión mantenimiento de una empresa de transmisión de energía eléctrica. 8 (2), 81-87.
- Schmelkes, C., & Elizondo, N. (2012). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*. México: Oxford University Press.

- Searle, J. (2001). *Actos de habla*. México: Editorial Cátedra.
- Segers, J., Vloeberghs, D., & Henderickx, E. (2011). Structuring and Understanding the Coaching Industry: The Coaching Cube. *Academy of Management Learning y Education* , 10 (2), 204–221.
- Selman, J. (2008). *Liderazgo* (Primera ed.). Buenos Aires: Pearson Educación.
- Sieler, A. (2003). Ontology: A theoretical basis for professional coaching. *In first Australian Conference on Evidence-Based Coaching* , 7-8.
- Sieler, A. (2010). Ontological coaching. *The complete handbook of coaching* , 107-119.
- Solano, O. J., Riascos, S. C., & Aguilera, A. (2013). *Determinantes de los Planes Estratégicos de los Sistemas de Información en las pymes colombianas: Caso Santiago de Cali* (Vol. 9). Colombia.
- Steiger, J. H., & Lind, J. C. (1980). Statistically based tests for the number of common factors. *In annual meeting of the Psychometric Society* , 758, 424-453.
- Steiner, G. A. (2000). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Patria.
- Stewart, D. (1998). *Gower handbook of management skills*. Gower Publishing.
- Tenuta, A. M., & Lepesqueur, M. (2011). Aspectos da afiliação epistemológica da Linguística Cognitiva à Psicologia da Gestalt: percepção e linguagem. *Ciências & Cognição* , 16 (2), 65-81.
- Terán, E., Cervantes, O., Espinosa, G., Juárez, E., & Nayeli. (2012). Coaching para el desarrollo del alto desempeño para empresas publicitarias: caso ISA Corporativo S.A. de C.V. *Global Conference on Business & Finance Proceedings* , 7, 1267-1267.
- Tuay-Sigua, R. N. (2013). El Papel De Los Modelos En La Práctica Científica. *Revista Científica* , 109.
- Utard, M. F. (2011). Una propuesta educativa desde la mirada del coaching ontológico relacional. *Humanitas: Revista de Investigación* , 8 (8), 99-112.
- Valdez, S., Zerón, M., & Morales, J. (2008). El porqué de la planeación estratégica en las PYME. *Contribuciones a la Economía* .
- Valenzuela, G. (2010). Conferencia sobre Coaching. 32-33.
- Valenzuela, H., & Molina, J. L. (2013). La emergencia de las «empresas de base humana» en España: ¿nuevo paradigma o consecuencia inevitable? . *Documents d'Anàlisi Geogràfica* , 59 (3), 523-542.
- Van Fraassen, B. (2008). *Scientific Representation: Paradoxes of Perspective*. Oxford: Oxford.

- Vega, J. Á., & Delcampo, D. P. (2014). Del coaching ejecutivo a otros campos de aplicación: una opción para optimizar el trabajo del psicólogo. *Informació psicológica* (107), 23-33.
- Vidal, M. D., Cordón, E., & Ferrón, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review* (31), 82-101.
- Vila, N., Küster, I., & Aldás, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. *Análisis de datos multivariable*, 1-22.
- Villaplana, Á. C. (2013). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*, 12 (1), 33-46.
- Webster, A. L., & María, Y. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (Tercera edición ed.). McGraw-Hill Education.
- Whitmore, J. (1996). *Coaching for performance: the new edition of the practical* (2a. edición ed.). London: Nicholas Brealey.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. México: Editorial Paidós.
- Zapata, C. M., Caraballo, F. I., & Villamizar, K. (2012). Conocimiento en Coaching: su representación mediante un esquema preconceptual. *Universidad EAFIT*, 46 (158), 22-33.

ANEXO A

CUESTIONARIO

Está diseñado para conocer el efecto del desarrollo sostenido de la empresa, cuando se integran elementos del *coaching* ontológico a la planeación estratégica. Los datos proporcionados serán tratados con absoluta confidencialidad.

Nombre de la empresa: _____ Dirección: _____
Nombre del entrevistado: _____ Años de antigüedad: _____
Puesto que desempeña: _____ Tel: _____ E-mail: _____
Fecha de aplicación: _____

DESARROLLO SOSTENIDO

Rentabilidad

1. ¿Cómo consideras el nivel de rentabilidad de la empresa?

- (1) ☐ Muy alto
- (2) ☐ Alto
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Bajo
- (5) ☐ Muy bajo

2. ¿La empresa cuenta con un plan para mejorar su rentabilidad?

- (1) ☐ Si
- (2) ☐ No

3. ¿La empresa involucra a los trabajadores para mejorar su rentabilidad?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

Desarrollo de competencias

4. ¿En la empresa se cuenta con un manual de organización?

- (1) ☐ Si
- (2) ☐ No (*Continúe la pregunta 6*)

5. ¿En qué grado el manual de organización de la empresa describe las competencias del personal?

- (1) ☐ Lo describe en la totalidad de los puestos
- (2) ☐ Lo describe en la mayoría de los puestos
- (3) ☐ Lo describe en la mitad los puestos
- (4) ☐ Se describe en algunos de los puestos
- (5) ☐ No se describe en los puestos

6. ¿La empresa tiene un programa de capacitación anual?

- (1) ☐ Si
- (2) ☐ No (*Continúe la pregunta 8*)

7. ¿En qué medida se cumple con el programa de capacitación anual?

- (1) ☐ Cumple en su totalidad
- (2) ☐ Casi siempre se cumple
- (3) ☐ Cumple en la mitad de los cursos programados
- (4) ☐ Casi nunca lo cumple
- (5) ☐ No lo cumple

Mejora continua

8. ¿En qué grado la empresa tiene documentado sus procesos?

- (1) ☐ En su totalidad
- (2) ☐ Tiene documentado la mayoría
- (3) ☐ Tiene documentado la mitad
- (4) ☐ Tiene documentado menos de la mitad
- (5) ☐ No lo tiene documentado

9. ¿La empresa realiza sus actividades de acuerdo a los procedimientos documentados?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

10. ¿La alta gerencia revisa el avance de la organización en reuniones periódicas?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

11. ¿La empresa cuenta con un programa anual de auditorías internas?

- (1) ☐ Si
- (2) ☐ No (*Continúe la pregunta 13*)

12. ¿Se realizan acciones correctivas y preventivas de las inconsistencias encontradas en la auditoría?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

Innovación

13. ¿Los servicios que ofrece la empresa satisfacen las necesidades de los clientes?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

14. ¿En la empresa se realizan inversiones constantes para adquirir maquinaria y/o equipo?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o nunca

15. ¿El personal de la empresa propone ideas innovadoras para mejorar los procesos de construcción?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o nunca

16. ¿La alta gerencia de la empresa muestra interés por la innovación de sus procesos de construcción?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

17. ¿La empresa ofrece un servicio diferenciado que le crea ventaja competitiva?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

COACHING ONTOLÓGICO

Comunicación organizacional

18. ¿Cómo consideras la comunicación de los empleados hacia los jefes en la empresa?

- (1) ☐ Muy buena
- (2) ☐ Buena
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Mala
- (5) ☐ Muy Mala

19. ¿Cómo consideras la comunicación de los jefes hacia los empleados en la empresa?

- (1) ☐ Muy buena
- (2) ☐ Buena
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Mala
- (5) ☐ Muy Mala

20. ¿Cómo consideras la comunicación entre los empleados dentro de la empresa?

- (1) ☐ Muy buena
- (2) ☐ Buena
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Mala
- (5) ☐ Muy Mala

Competencias conversacionales

21. ¿Los empleados manifiestan confianza cuando platican asuntos relacionados con su trabajo?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

22. ¿Los empleados prestan atención en las conversaciones de los asuntos relacionados con la funcionalidad de la empresa?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

23. ¿Cómo consideras la habilidad de los empleados para hacer preguntas en sus conversaciones?

- (1) ☐ Muy buena
- (2) ☐ Buena
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Mala
- (5) ☐ Muy Mala

24. ¿Las conversaciones de los empleados son de manera constructiva?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

25. ¿Los empleados conocen que el lenguaje tiene el poder de transformar (cambiar) las situaciones?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

26. ¿Las conversaciones se desarrollan en un clima de confianza y entendimiento?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

27. ¿En la empresa existen espacios para que los empleados desarrollen sus competencias conversacionales?

- (1) ☐ Si
- (2) ☐ No

Liderazgo desde la ontología y la disciplina del coaching

28. ¿La alta gerencia de la empresa tiene capacidad de liderazgo?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

29. ¿Qué tipo de liderazgo es el que prevalece dentro de la empresa?

- (1) ☐ Humanista
- (2) ☐ Democrático
- (3) ☐ Liberal
- (4) ☐ Autocrático
- (5) ☐ Dictador
- (6) ☐ Otro (*anote*) _____

30. ¿Los líderes de la empresa tienen una buena comunicación con el personal de los diferentes departamentos?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

31. ¿Los líderes usan el lenguaje apropiado en la comunicación dentro de la empresa?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

32. ¿Los líderes realizan actividades de coach para a los empleados dentro de la empresa?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

Abordaje ontológico

33. ¿Qué tipo de *coaching* ha recibido la empresa? (puede marcar varios)

- (1) ☐ Individual
- (2) ☐ Ejecutivo
- (3) ☐ Organizacional
- (4) ☐ De equipos
- (5) ☐ Empresarial
- (6) ☐ Otro (describa)_____
- (7) ☐ Ninguno

34. ¿Piensa que el trabajo del *coaching* crea condiciones para mejorar la comunicación dentro de la empresa?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

35. ¿El *coaching* debe apoyar a los empleados para el desarrollo del liderazgo?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

36. ¿Considera que el *coaching* es apropiado para todo el personal de la empresa?

- (1) ☐ Si
- (2) ☐ No

37. ¿Dónde necesita más atención su empresa que requiera el *coaching*?

- (1) ☐ En la alta gerencia
- (2) ☐ En los mandos medios
- (3) ☐ En los operativos
- (4) ☐ En los administrativos
- (5) ☐ En nadie

38. ¿Cómo se considera el aprendizaje dentro del trabajo del *coaching* en su empresa?

- (1) ☐ Para el desarrollo organizacional
- (2) ☐ Para mejorar la función de los directivos
- (3) ☐ Para mejorar el trabajo operativo
- (4) ☐ Para mejorar el trabajo administrativo
- (5) ☐ Para otro fin
(anote)_____

39. ¿A quién se le debe prestar mayor atención con respecto al aprendizaje dentro de la empresa?

- (1) ☐ A la alta gerencia
- (2) ☐ A los mandos medios
- (3) ☐ A los operativos
- (4) ☐ A los administrativos

40. ¿Cuál es el principal elemento que debe incorporarse en el proceso del *coaching*?

- (1) ☐ El lenguaje
- (2) ☐ La escucha
- (3) ☐ El habla
- (4) ☐ Contexto de las conversaciones
- (5) ☐ El poder de historias y narrativas
- (6) ☐ Los estados de ánimo y emociones
- (7) ☐ Fisiología y la postura corporal

41. ¿Considera que el *coaching* incrementaría la productividad de su empresa?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

42. ¿Considera que el *coaching* mejoraría las relaciones dentro de la empresa?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

43. ¿Considera que el *coaching* haría eficiente el trabajo en equipo dentro de la empresa?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

44. ¿Considera que el *coaching* modelaría positivamente el comportamiento de los empleados?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

45. ¿Considera que el *coaching* mejoraría la autoconfianza de los empleados?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

46. ¿Considera que el *coaching* llevaría a los seres humanos a alcanzar resultados extraordinarios?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

47. ¿Considera que el *coaching* llevaría a las empresas a alcanzar resultados extraordinarios?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

48. ¿Considera que el *coaching* lleva a los seres humanos a alcanzar una vida plena?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Visión, misión y valores

49. ¿Considera que el *coaching* ayuda a las personas a superar bloqueos mentales?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

50. ¿Considera que el *coaching* ayuda a las personas a observarse a sí mismo?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

51. ¿Considera que su empresa requiere el trabajo del *coaching*?

- (1) ☐ Si
- (2) ☐ No

52. ¿Cuál es el principal limitante para no contratar a un *coach* en la empresa?

- (1) ☐ Económicos
- (2) ☐ No hace falta
- (3) ☐ Lo directivos no están de acuerdo
- (4) ☐ No conocemos el concepto del *coaching*
- (5) ☐ Otro (especifique) _____

53. ¿Cuáles es la principal necesidad de la empresa para contratar a un *coach*?

- (1) ☐ Necesidad de trabajo en equipo
- (2) ☐ Necesidad de comunicación dentro de la empresa
- (3) ☐ Para desarrollar competencias conversacionales
- (4) ☐ Necesidad de aumentar la productividad
- (5) ☐ Para crear líderes

54. Marque los elementos que están definidos en su empresa (puede indicar las que requiera)

- (1) ☐ Visión
- (2) ☐ Misión
- (3) ☐ Valores
- (4) ☐ Objetivos
- (5) ☐ Estrategias

55. ¿La Misión de la empresa describe la razón de ser?

- (1) ☐ Si
- (2) ☐ No

56. ¿La Misión es difundida a todo el personal?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

57. ¿La Visión define el futuro deseado de la empresa?

- (1) ☐ Si
- (2) ☐ No

58. ¿La Visión es difundida a todo el personal?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

59. ¿Los valores de la empresa son coherentes con los valores del personal?

- (1) ☐ Si
- (2) ☐ No

60. ¿Cuál fue la principal limitante que tuvo la empresa para definir la misión, visión y valores?

- (1) ☐ No se involucró al personal en su definición
 - (2) ☐ El personal no conoce los conceptos
 - (3) ☐ No existe liderazgo
 - (4) ☐ No le interesa a la alta gerencia
 - (5) ☐ Otro (anote)
- _____

Objetivos estratégicos

61. ¿La alta gerencia de la empresa se involucra en el planteamiento de objetivos?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

62. ¿La alta gerencia motiva al personal para el logro de objetivos de la empresa?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

63. ¿Cuál es el principal factor que ayuda a su empresa a lograr los objetivos a largo plazo?

- (1) ☐ Participación activa del personal
- (2) ☐ Definición clara de Visión y Misión de la empresa
- (3) ☐ Liderazgo de la alta gerencia
- (4) ☐ Trabajo en equipo
- (5) ☐ Profesionalismo del personal

64. ¿Cuáles es el principal factor que limita a la empresa a lograr los objetivos a largo plazo?

- (1) ☐ Negligencia del personal
- (2) ☐ Falta de capacitación
- (3) ☐ Problemas de comunicación
- (4) ☐ Poco trabajo en equipo
- (5) ☐ Conflictos entre el personal

Planteamiento de estrategias

65. ¿El personal tiene claro el planteamiento de estrategias para el desarrollo de la organización?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

66. ¿La alta gerencia de la empresa se involucra en el planteamiento de estrategias?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

67. ¿Se consideran a los factores internos (fortalezas y debilidades) para el planteamiento de estrategias?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

68. ¿Se consideran a los factores externos (amenazas y oportunidades) para el planteamiento de estrategias?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

Implementación de estrategias

69. ¿La alta gerencia involucra al personal en la implementación de las estrategias en la empresa?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

70. ¿El personal de la empresa es disciplinado en el establecimiento de estrategias?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

71. ¿Existe motivación de parte de los empleados en el establecimiento de estrategias?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

Evaluación y control

72. ¿Los involucrados se toman el tiempo para evaluar las estrategias de forma sistemática?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

73. ¿Se mejora continuamente las posiciones estratégicas de la empresa?

- (1) ☐ Si o siempre
- (2) ☐ Casi siempre
- (3) ☐ Medio
- (4) ☐ Casi nunca
- (5) ☐ No o Nunca

ANEXO A

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA. ARTÍCULOS PUBLICADOS



STRATEGY,
TECHNOLOGY
& SOCIETY

Puebla, Pue., 31 de Agosto de 2017.

Ernesto Alonso Rodríguez Moguel
Beatriz Pico González
Juan Carlos Pérez García
José Pablo Nuño de la Parra
Juan Luis Ramírez Marroquín

Presente

Estimados autores del artículo denominado **“Diseño de un modelo estratégico basado en el coaching ontológico para el desarrollo sostenido de las PyME’s en el sector de la construcción en México”**; por este medio me es grato comunicarles que su después de haber sido sometido al arbitraje correspondiente, su trabajo ha sido aceptado para publicarse en el No. 6 de la revista Strategy, Technology & Society, correspondiente al período Enero-Junio de 2018. Sin otro particular quedo a sus órdenes.

Dr. Miguel Cruz Vásquez
Miembro del Comité Editorial

Diseño un modelo estratégico basado en el *coaching* ontológico para el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México.

Sample manuscript showing style and formatting specifications for Strategy, Technology and Society

*Rodríguez Moguel, Ernesto Alonso*²⁰

*Pico González, Beatriz*²¹

*Pérez García, Juan Carlos*²²

*Nuño de la Parra, José Pablo*²³

*Ramírez Marroquín, Juan Luis*²⁴

Resumen

En esta investigación se propone un modelo estratégico basado en los componentes del coaching ontológico integrados a la planeación estratégica, valorando si su aplicación impulsa al desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México, el modelo inicial parte de los modelos OSAR de Echeverría (2008) y de planeación estratégica propuesto por De la Rosa y Carrillo (2010). Sin embargo, este primer modelo teórico es enriquecido por la información obtenida mediante el análisis multivariado, específicamente del análisis de las ecuaciones estructurales. En este estudio se ofrece una alternativa donde el nuevo estilo de planeación provocaría la reducción de costos a las empresas; aunado a ello, los empleados en todos los niveles de la organización tendrían un aprendizaje transformacional que le ayudaría al desarrollo de su vida y a la obtención de logros en la organización.

²⁰ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. ingemoguel@hotmail.com

²¹ Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. beatriz.pico@upaep.mx

²² Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. juancarlos.perez@upaep.mx

²³ Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. pablo.nuno@upaep.mx

²⁴ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. marroquin19@hotmail.com

Palabras Clave: Coaching ontológico, liderazgo, planeación estratégica, desarrollo sustentable, pequeñas y medianas empresas, sector de la construcción.

Abstract

This research proposes a strategic model based on the components of ontological coaching integrated to the strategic planning, assessing if its application promotes the sustained development of SMEs in the construction sector in Mexico, the initial model part of the OSAR models of Echeverría (2008) and strategic planning proposed by De la Rosa and Carrillo (2010). However, this first theoretical model is enriched by information obtained through multivariate analysis, specifically the analysis of structural equations. This study offers an alternative where the new style of planning would cause the reduction of costs to the companies; In addition, employees at all levels of the organization would have transformational learning that would help them to develop their lives and gain organizational success.

Keywords: Ontological coaching, leadership, strategic planning, sustainable development, SMEs, construction sector.

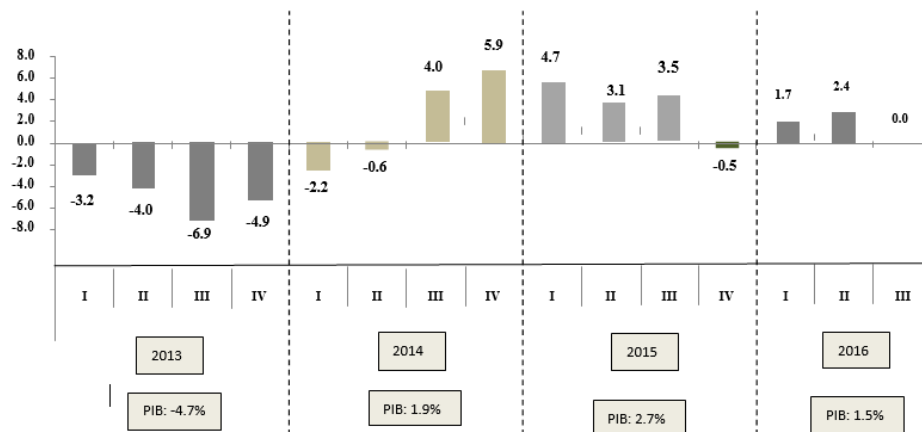
Introduction

En una época como la actual, de constantes cambios políticos, sociales, culturales y tecnológicos se han modificado notablemente los modelos de organización, gestión y dirección de las empresas (De Carvalho, Serio y Vasconcelos, 2012); donde el sector de la construcción ha quedado rezagado en este aspecto (Martín y González, 2011).

El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), La Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), coinciden en señalar como objetivo estratégico el aumento en la competitividad de la PyME's para lo cual han formulado una serie de programas y acuerdos; corroborando con esto la importancia que tiene este tópico para el desarrollo de las naciones (Saavedra, 2012).

Debido a la situación de intensa competencia que viven las empresas, se ven obligadas a mantener, incluso aumentar, la participación en el mercado, por medio de una constante innovación de productos y procesos de producción, así como de sistemas de producción flexible, para responder rápidamente a los cambios en el entorno, poniendo mayor énfasis en la reducción de costos y en el aumento de la productividad, la búsqueda permanente de nichos de mercado y el impulso a la mano de obra calificada; todo ello, con el afán de insertarse al mercado global (Saavedra, 2012).

Dentro de todo este contexto, se considera la participación del sector de la construcción, como un sector que finca su relevancia dentro de la economía nacional, debido a su capacidad de generación de empleo y a su relación con la formación de la infraestructura productiva (Robles y Velazquéz, 2013); sin embargo, hoy en día está sufriendo un gran deterioro (Fig. 1), puesto que el valor de la construcción disminuyó debido a que los recortes del gasto público, por lo que algunas obras se han visto rezagadas, suspendidas o canceladas (INEGI, 2016).



Fuente: INEGI, 2016

Figura 1 PIB de la Industria de la Construcción 2013 – Septiembre 2016.

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013, el sector de la construcción comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la edificación; a la construcción de obras de ingeniería civil; a la realización de trabajos especializados de construcción como preparación de terrenos, y a la supervisión de la construcción de las obras con la finalidad de que se respeten los tiempos programados, así como la calidad conforme a lo estipulado y la reglamentación vigente (las unidades que supervisan no construyen ni son responsables del proyecto de construcción).

Es, por tanto, la industria de la construcción en México un sector relevante de la economía; dentro de un contexto donde el desarrollo económico ha sido insuficiente en las últimas décadas, lo cual ha provocado rezagos importantes en la generación de empleos y la satisfacción de las necesidades básicas de amplios sectores de la población (Robles y Velázquez, 2013).

En esta investigación se pretende diseñar una estrategia para lograr un desarrollo sostenido de las PyME's de sector de la construcción en México.

1. El coaching ontológico como estrategia

Hoy en día se han realizado interesantes propuestas para la ejecución del coaching; una de ellas es la combinación de los componentes: ontología²⁵ y coaching, donde se crea el coaching

²⁵ Según Brugger (1972), la palabra ontología está definida como aquello que estudia el ser en cuanto ser; el interés por estudiar el ser se origina en la historia de la filosofía, cuando ésta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico; también es prudente notar que el carácter universal de la filosofía tuvo su origen en la necesidad de un conocimiento válido a todo fenómeno, y en las deficiencias de los conceptos inicialmente desarrollados, para ser llevados a la práctica concreta en los fenómenos físicos o sociales, por esa razón, la ontología es considerada en la época actual, como la disciplina filosófica más importante; el resto de disciplinas como la antropología, axiología y la teoría del conocimiento dependen de un modo u otro de ella.

ontológico, motivo principal de esta investigación; el cual constituye una de las propuestas más importantes acerca de la necesidad y pertinencia del coaching en las empresas contemporáneas. Considerando el lenguaje y las conversaciones como un componente fundamental de la vida humana y como consecuencia, de las empresas y las organizaciones; el coaching aparece como la estrategia administrativa más adaptada a esta realidad.

De allí se desprende la figura del coaching ontológico que se ocupa del ser humano; de lo que significa una persona, considerada en su totalidad, que tiene cuerpo, emocionalidades que se superponen, simultaneidades que no siempre se escuchan, espiritualidad y una forma de ver el mundo, con su lenguaje y sus conversaciones, facilitando procesos de cambio y aprendizaje (Utard, 2011).

Por su origen, menciona el mismo autor, los coach son conocidos en el mundo de los deportes, de allí toma el coaching ontológico la relevancia de “aprender haciendo”, fundando su práctica en las distinciones de la ontología del lenguaje, que integradas, posibilitan al coaching ontológico operar con competencias genéricas en el quehacer humano revelando la importancia que tiene la palabra, no sólo como un código a través del cual describir el mundo, sino como el generador de quienes podemos ser en la vida.

Para tener un panorama más extenso de este nuevo concepto es importante ir entendiendo esta propuesta desde el principio de manera inductiva postulando las bases.

1.1 De la ontología a la ontología del lenguaje

La Ontología está constituida por dos palabras: ontos (Ser), y logos (estudio); por lo tanto, etimológicamente la ontología se puede definir como el logos o estudio del Ser; y de forma técnica se le suele definir como la ciencia del “Ser en tanto que Ser” (Echeverría, 2013).

Tomando como punto de partida a la ontología, surge una disciplina llamada ontología del lenguaje, cuya premisa central es revelar el conocimiento tanto sobre lo observado como sobre quién lo observa (Echeverría, 2013).

Para comprender esta disciplina, es importante conocer las aportaciones de Maturana (1992) donde propone el concepto de “ontología del lenguaje” y explica la importancia que tiene el lenguaje desde el ser de las personas. Aunado a esta propuesta, Flores (1995), aporta elementos para entender la percepción, la cognición, el lenguaje y la comunicación que menciona Maturana (1992), la “filosofía existencial” de Heidegger, las críticas de Dreyfus y Dreyfus (1993) acerca de la Inteligencia Artificial y la tesis sobre la performatividad del lenguaje de Austin (1971) y Searle (2001), para producir una nueva comprensión de lenguaje y comunicación, que con el tiempo se ha convertido en una disciplina para coaching profesional (Sieler, 2003).

Echeverría (2013), continúa con las ideas de Maturana (1992) y Flores (1995) y señala que el concepto de ontología como el estudio del Ser, pero restringiéndolo al ser humano; en ella se explica la existencia del ser humano, como un fenómeno influido fuertemente por el lenguaje. El lenguaje es considerado como un instrumento usado para expresarse, para transmitir información y permite la comunicación de lo que se percibe, se piensa y se siente, pero sin alterar la realidad; por lo tanto, la ontología del lenguaje, evidentemente, explica al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico y a partir de allí se comprenden los procesos que lo llevan a actuar como actúa.

1.2 Los principios del modelo del coaching ontológico y su operatividad

De acuerdo al planteamiento filosófico de la lingüística, el ser humano es estar en un proceso permanente de devenir, de inventarnos y reinventarnos dentro de una deriva histórica

(Echeverría, 2005). Consecuentemente, este constante devenir conduce a admitir que pueden existir varias ‘verdades’ lo que abre la puerta a dos posibilidades interesantes:

1. Que los otros pueden tener una verdad diferente y que pueden ambas verdades convivir. Esto requiere entonces darle fuerza al respeto hacia los demás, el respeto frente a la diferencia.
2. Aquello que preocupa al ser humano, y no se puede resolver, se mira de otra manera, desde otro lado, es posible que se vean posibilidades que para ellos, no existían antes, y eso los lleve a su solución o simplemente que desaparezca de su preocupación.

Es en esta segunda posibilidad donde se aplica el coaching ontológico. El coaching ontológico, menciona Rovira (2009), es considerado como una disciplina que centra su hacer en la potencialización de las capacidades intelectuales del ser humano, así como por medio del lenguaje, mediante el cual comparte su conocimiento y su entendimiento con el propósito de enriquecerlo; entonces, el lenguaje es un elemento esencial que permite y propicia el crecimiento y la utilización tanto del entendimiento como del conocimiento. De acuerdo con este concepto, Utard (2011) hace una interesante aportación cuando afirma que no solamente se observa el tipo de conversaciones e interacciones que tienen las personas, sino también el aspecto emocional en la que esas conversaciones tienen lugar, además de su corporalidad y energía de los involucrados en esas interacciones.

Es importante aclarar desde el principio, que el coaching ontológico no implica en sí mismo una modalidad específica de coaching, sino que es más preciso entenderlo como una justificación exhaustiva acerca de la pertinencia y la necesidad del coaching como herramienta de gestión en las organizaciones contemporáneas (Kilburg, 1996). La centralidad otorgada al lenguaje, al discurso y a la comunicación en esta ontología, menciona Gonnet (2013), fundamenta de un modo sistemático la pertinencia de un modelo de administración centrado en el coaching. En

esta dirección, no se debe entender al coaching ontológico como un tipo específico de coaching entre otros, sino como un intento por proveer la base filosófica y ética a esta perspectiva administrativa.

Finalmente, se puede aclarar estos conceptos, afirmando, que el coaching ontológico es un proceso desafiante que se basa en cuestionar las estructuras, comportamientos rígidos y pensamientos antiguos de la forma de ser de las personas y organizaciones. En el planeta existe una idea universal de “cómo deben hacerse las cosas en el mundo de las organizaciones o en la vida de las personas”. El coaching es una invitación al cambio, a ser cambiado como individuo, a pensar diferente y dejar que este proceso tenga resultados visibles y transforme al ser. El coaching ontológico es una herramienta profesional que ayuda a aumentar la capacidad de observación y de intervención en la forma en la que la gente actúa para así tomar ventaja de sus competencias y talentos en cualquier campo determinado para desarrollar su potencial, mejorar su rendimiento y sumar sus logros a los de la empresa provocando la obtención de metas propuestas tanto personales como organizacionales.

El coaching ontológico, ha sido desarrollado por los chilenos Rafael Echeverría a través de The Newfield Group y por Fernando Flores. El origen de este modelo está plasmado en el “libro Ontología del Lenguaje” publicado en 1994 por Rafael Echeverría. En este texto, Echeverría menciona a dos grandes pensadores que influyen en este modelo: Federico Nietzsche y Humberto Maturana. Uno de los postulados que resulta controversial en este modelo es el considerar que “los seres humanos se crean a sí mismos en y a través del lenguaje” (Echeverría, 2013).

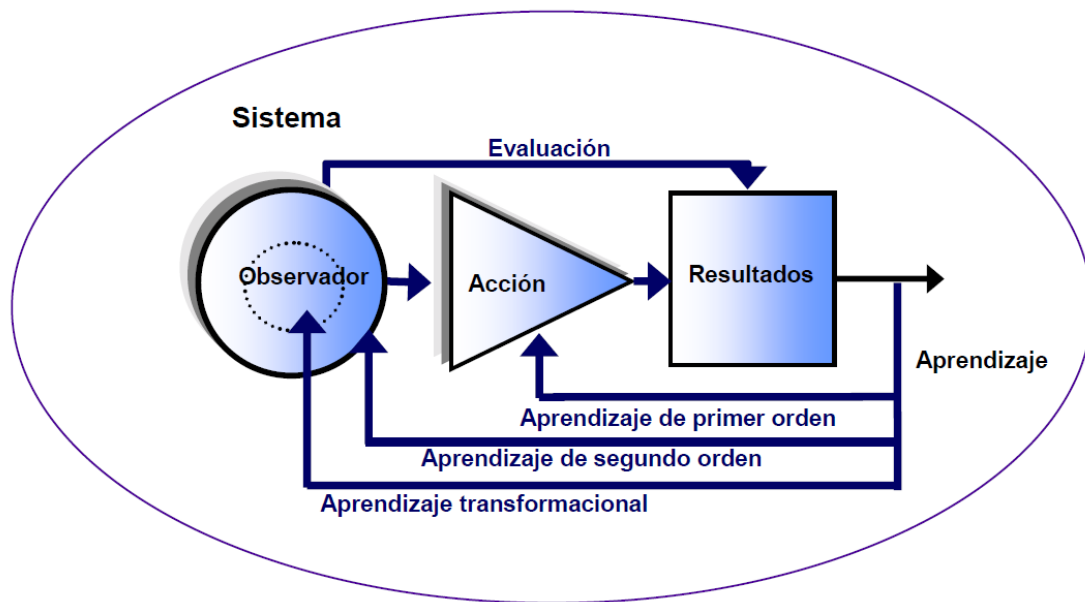
El coaching trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produciendo cambios en el tipo de observador que es la persona. Una vez estos cambios fueron realizados, su perspectiva se amplía,

se convierte en un observador diferente y tiene acceso a tomar acciones diferentes, logrando resultados nunca antes alcanzados. Se produce un cambio ontológico en la persona, paradigmas, patrones de interpretación, análisis de las cosas (Nava y Mena, 2012).

Echeverría (2013) indica que el coaching ontológico se concibe como una técnica gerencial que asume la crisis de los modelos tradicionales que se muestran inaplicables para trabajadores no manuales (personal cuyo trabajo depende del carácter generativo de las conversaciones). En contraposición a la administración tradicional, que está enteramente ocupada del hacer del ser humano y de técnicas estándar como resultado de este planteamiento que resuelve la excelencia organizacional, el coaching ontológico permite por medio de la razón, que las personas se transformen en seres creativos e imaginativos, además de emprendedores para poner en práctica sus creaciones administrativas.

1.3 Modelo OSAR

Para comprender la filosofía del coaching ontológico, es necesario usar un modelo llamado OSAR propuesto por Echeverría (2008), que se considera como guía para el trabajo para realizar el coaching ontológico (Fig. 2).



Fuente: Echeverría (2008)

Figura 2 Modelo OSAR.

El modelo OSAR debe su nombre a la sigla que describe sus componentes: Observador, Sistema, Acción y Resultados.

La forma de interpretar este modelo es de derecha a izquierda. Iniciando por el final se tienen los resultados; todo resultado remite a las acciones que lo genera; es decir, los resultados son producto de la acción. Echeverría (2008) afirma que “somos lo que hacemos y también lo que obtenemos con nuestras acciones tanto para nosotros mismos como dentro de la comunidad en la que nos desenvolvemos”.

Si al evaluar un resultado el observador no está satisfecho, pensaría en modificar la acción que lo generó y entender qué fue lo que sucedió y qué lo hace actuar así, además de cuestionarse sobre la forma de actuar y lo que se puede hacer para que las cosas se produzcan en forma

diferente y con ello esperar resultados más satisfactorios. Sin estas preguntas, el cambio de acción sería sólo prueba y error, cambios al azar.

Es esencial entender que los factores que pueden condicionar las acciones son dos: los visibles o de fácil reconocimiento, en donde es posible visualizar la forma en que inciden en el actuar, donde los condicionantes más comunes son las predisposiciones biológicas, adquisición de competencias, cambios en las tecnologías, los factores emocionales y las habitualidades; y los no visibles u ocultos, donde se encuentran dos condicionantes que normalmente no es posible identificar y que cumplen un papel importante para definir las acciones que se emprenden y la forma de actuar: en primer lugar “al observador que somos” y segundo, a “los sistemas a los que pertenecemos y hemos pertenecido”, y a las posiciones que se han ocupado en ellos.

Una vez que un individuo²⁶, actúa como actúa y, al hacerlo, genera los resultados que genera, tal individuo, como buen observador que es, observa esos resultados y los evalúa. Si esos resultados lo satisfacen, tal individuo probablemente seguirá adelante con su vida y no pondrá en cuestión los resultados. El problema surge si, como producto de esa observación evaluativa, su respuesta es: “No, ese resultado no me satisface”. Este es el caso que importa.

El primer trayecto consiste en observar el resultado insatisfactorio, y resignarse recurriendo a respuestas involucrando la forma de ser y con ello se congela la posibilidad de intervenir en él. Ese es el tipo de respuesta induce a la resignación y cancela, muchas veces en forma prematura, el camino hacia la transformación.

El segundo trayecto se caracteriza por el observador que evalúa un determinado resultado como insatisfactorio, y se cuestiona qué pudo generar tal resultado y en cada pregunta le da una

²⁶ Dado el observador que es y condicionado por el sistema al que pertenece.

explicación, en este punto es importante saber distinguir las explicaciones genuinas de las justificaciones; pues cada vez que se genera una justificación se queda con la sensación de haber explicado un resultado que no gusta y se clausura la posibilidad de modificarlo.

El tercer trayecto frente a un resultado insatisfactorio es el que surge de la intención de cambiar y mejorar el resultado; de esta manera se incursiona en el dominio del aprendizaje y en consecuencia implica que se debe buscar la manera de modificar la forma como se actúa. El aprendizaje es aquella acción que conduce a un cambio de la acción (Echeverría, 2008).

Existen distintos tipos de aprendizaje:

Aprendizaje de primer orden. Este es el primer tipo de aprendizaje y se trata cuando se está consciente que es necesario modificar las acciones para obtener diferentes resultados, para ello, se formulan distintas preguntas, todas con un rasgo distintivo: buscar hacer alteraciones en la acción. Este aprendizaje tiene posibilidades de transformación limitadas, y para superarlos (en la medida en que no están restringidos por la biología o por la ética), se dispone del aprendizaje de segundo orden.

Aprendizaje de segundo orden. En este aprendizaje, se sabe que el cambio del resultado que se desea, va a requerir de un cambio de la acción; se sabe que para cambiar determinadas acciones se requiere modificar previamente el tipo de observador que se es; es decir, los resultados son producidos por acciones y estas acciones suelen verse condicionadas por el tipo de observador. El aprendizaje individual puede ser insuficiente para disolver los límites inherentes a la acción y para que tales límites sean superados se requiere de algo más que estrategias de aprendizaje individual: es necesario introducir cambios en el sistema que opera sobre los individuos.

Aprendizaje transformacional. Cuando entramos en una modalidad de aprendizaje de segundo orden, dirigida a modificar las acciones a través de cambios en el observador, es preciso

reconocer que dichos cambios pueden ser de órdenes diferentes. Las intervenciones en el observador pueden tener niveles distintos de profundidad. Hay intervenciones que tocan lo que se puede llamar el núcleo básico o el corazón del observador. Se refiere a aspectos de un determinado observador que se han vuelto recurrentes y que se manifiestan independientemente del cambio de circunstancias. Lo que interesa es reconocer que, al interior del aprendizaje de segundo orden, que busca el cambio del observador, se puede distinguir un tipo de aprendizaje que por su profundidad modifica aspectos que aparecen asociados a la particular forma de ser. Interesa reconocer que esta posibilidad de aprendizaje existe, que ella es una opción de aprendizaje. A esta modalidad se le llama aprendizaje transformacional. En toda experiencia de aprendizaje lo que se conserva suele ser mayor que lo que se transforma. Ninguna modalidad de aprendizaje se traduce en una transformación completa del individuo. El aprendizaje transformacional disuelve el muro de posibilidad con el que el individuo antes chocaba. Lo que previamente le hacía sospechar que, quizás se había encontrado con una barrera asociada a su particular forma de ser, ahora pareciera haberse esfumado. La imposibilidad metafísica con la que creía haberse encontrado, se ha desvanecido. La transformación es el rasgo inherente de todo aprendizaje, tanto que aprendizaje y transformación muchas veces pueden ser usados como sinónimos. Lo característico del aprendizaje transformacional es, en definitiva, su impacto en las condiciones existenciales del individuo, en el carácter de las relaciones que éste comienza a establecer con los demás, en su capacidad de conferirle a su vida un sentido diferente. Se trata de un aprendizaje que no sólo altera la relación instrumental (técnica) que el individuo mantiene con el mundo, sino que modifica el dominio de la ética. Con el aprendizaje transformacional se puede hablar de una evolución o de una metamorfosis del alma, de esa forma particular de ser de cada individuo.

1.4 El coaching ontológico y su aplicación en las PyME's del Sector de la Construcción

La industria de la construcción representa una de las mayores actividades económicas del mundo, y en México no es la excepción, puesto que es un sector relevante de la economía, debido a su capacidad de generación de empleo y a su relación con la formación de la infraestructura productiva, sin embargo, el sistema de producción empleado durante años se hace cada vez más deficiente, reduciéndose su índice de productividad, mientras que en la manufactura se ha incrementado ((Robles y Velázquez, 2013).

Robles y Velazquéz (2013) mencionan que la importancia de este sector en la economía nacional radica en que su comportamiento es muy semejante a la economía en su conjunto, y esta semejanza se considera crítica puesto que, en periodos de recesión, la construcción es el sector que resiente primero dicha situación. Lo anterior se genera de los efectos multiplicadores que genera tanto en el empleo como en la producción de otros sectores económicos, así como a su condición de formador de infraestructura básica y de capital.

En México actualmente la industria de la construcción genera 5.6 millones de puestos de trabajo directo y 2.8 millones indirectos (CMIC, 2015). La actividad de la construcción es la tercera actividad con mayor capacidad de generación de empleos presentando un 13.2% en 2012, además, su importancia radica en que emplea tanto a personas altamente capacitadas, como también a los menos capacitados.

Con estos datos se puede percibir la importancia de la industria de la construcción en México, dejando una derrama económica importante y generando millones de empleos directos e indirectos. Esta industria presenta un carácter tradicionalista con gran dificultad para incorporar

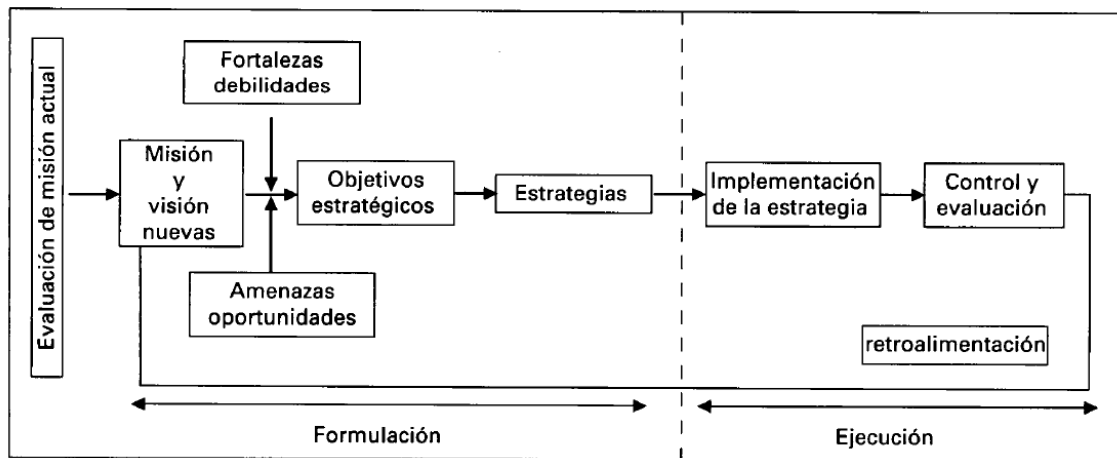
cambios en sus procedimientos. Esto debido a la costumbre a trabajar de la misma manera durante años, contemplando su metodología como el único camino viable para terminar su producto (CMIC, 2015).

Debido a la importancia que tiene el sector de la construcción dentro del contexto nacional, se espera que esté asistido de alguna manera por alguna modalidad de coaching, hoy en día no se encontró en la literatura la aplicación del coaching en este sector, sin embargo, la importancia de su uso no se descarta.

1.5 La planeación estratégica y desarrollo sostenido en las PyME's del Sector de la Construcción

Es este mismo contexto, y aunado al proceso del coaching, se encuentra la planeación estratégica, donde Mintzberg, Quinn y Voyer, (1997), conciben a los planes estratégicos como un conjunto de elementos que garantizan las actividades de control del rendimiento y la planificación de la acción. Por su parte Ackoff (1970), define su importancia dirigida hacia la producción de uno o más estados deseados. En este proceso se manejan variables internas y externas como factores influyentes en el cumplimiento de los objetivos; para diagnosticar entornos internos y externos de la organización, planteando metas globales, para crear y seleccionar estrategias generales; así como, para asignar recursos necesarios (Hellriegel, Don, Jackson y Slocum; 2009).

En la Fig. 3, se muestran aspectos a considerar en el proceso de la planeación estratégica, realizando constantemente una reformulación y retroalimentación del sistema.



Fuente: De la Rosa y Carrillo (2010)

Figura 3: Proceso de la planeación estratégica.

De ahí la conveniencia de considerar a la planeación estratégica como un aspecto fundamental para la realización del coaching, siendo útil que la misión, la visión y los valores, sean considerados el eje del plan estratégico; esto es debido a que su enunciación es un asunto que constituye una etapa dentro del proceso de planeación estratégica, que debe alimentarse del análisis de investigaciones del entorno y de la empresa y enmarcarse dentro de posibles escenarios de la realidad futura; igualmente, se proponen estrategias, objetivos y acciones que ayudan a materializarlos y volver tangible, operativa, controlable y mensurable la estrategia del negocio (Lema, 2014).

Esta herramienta contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones en el fortalecimiento de la estructura económica nacional (Valdez, Zerón y Morales, 2008) y como consecuencia definen un camino para acceder a la competitividad. No obstante, menciona López (2005), que el entorno económico y los aspectos culturales influyen en la relación de la planeación estratégica y el desempeño de la empresa; esta misma autora refiere que la práctica de la

planeación estratégica en las PyME's es una actividad que se aplica de manera irregular, no usando una estructura adecuada, además de ser esporádica y reactiva.

La planeación estratégica cuyo fin es el de mantener o aumentar la rentabilidad de un negocio, puede ser considerada como un plan de acción donde se asignan los recursos y se definen otras actividades para manejar el entorno y con ello ayudar a obtener las metas de la organización como cita Pedros y Gutiérrez (2012); otro enfoque es el de Solano, Riascos y Aguilera (2013), quienes anotan que la planeación estratégica parte del análisis FODA, es decir, de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno organizacional, esto con la finalidad de establecer los objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitan a la organización cumplir con la misión y visión establecidas en principio.

Estas organizaciones, vistas en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, se tornan viables a medida que adquieran las habilidades para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos; al respecto, Amorocho, Chadid, Ricardo, Ruiz y Alean (2009) mencionan que planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable: por lo que deben crear, y sostener ventajas competitivas para encarar los desafíos que se les presentan. De tal manera, que al alcanzar un desarrollo sostenible implicaría la utilización de estrategias flexibles, adecuadas al entorno cambiante, medibles y controlables (Amorocho et al., 2009).

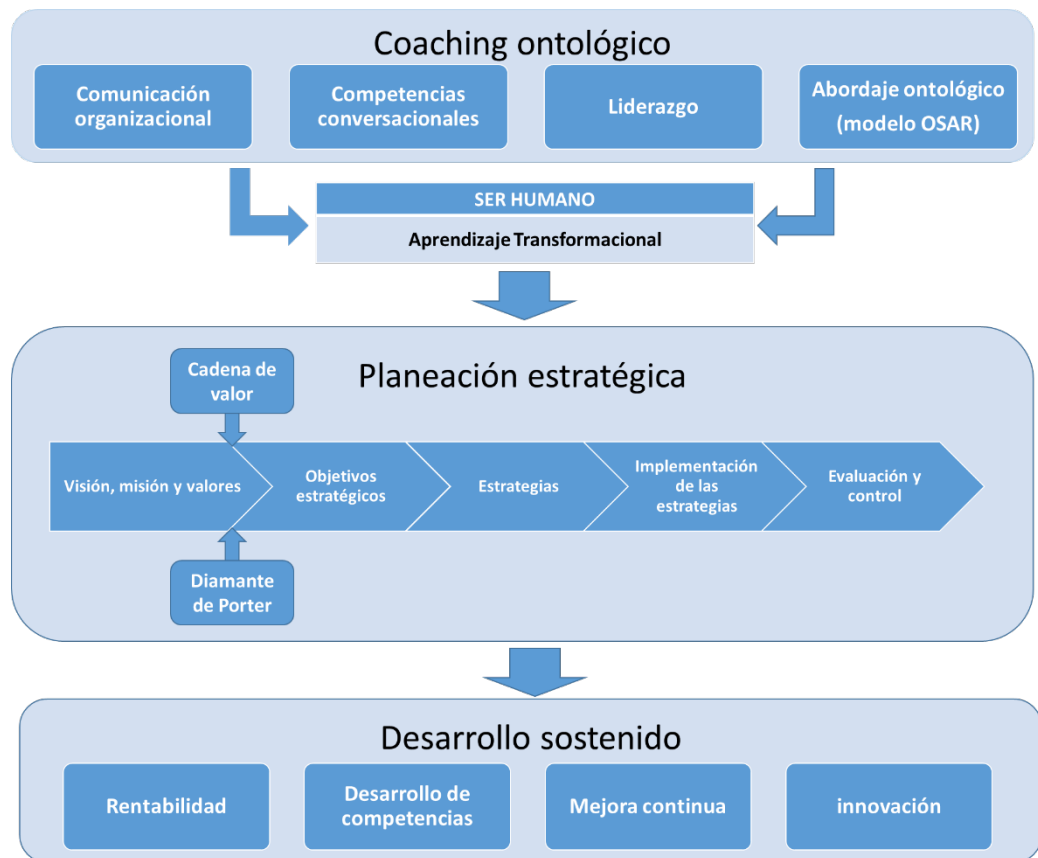
De manera general, es claro entender que para el logro del desarrollo sostenido de las organizaciones, es importante diseñar e implementar un plan estratégico con un enfoque hacia las estrategias centrales (Prahalad y Hamel, 1990), donde las estrategias deberán ser valiosas, difíciles de imitar e insustituibles, y es un elemento en que se basa esta investigación.

1.6 El coaching ontológico, como una estrategia para la planeación estratégica de las PyME's

Desde hace varios años, el coaching ha tenido un desarrollo independiente y acelerado y su base más importante radica en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción y de aprendizaje es dinámico y flexible; como afirma Lozano (2013), quien señala que dado que el coach tiene un comportamiento de liderazgo significativo y duradero y que influye en las personas de tal manera que el permanente compromiso y competencias dirigen sólidamente a un buen desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros. Por lo tanto; es importante integrar los elementos del coaching a la planeación estratégica de la organización para ocasionar que ésta, produzca un desarrollo sostenido de manera significativa. Para ello se requiere de un coach que oriente ontológicamente al equipo de estrategias durante el establecimiento de la planeación estratégica, convirtiendo la planeación en una herramienta realmente útil a la organización.

1.7 Presentación del modelo teórico para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción

Se diseñó un modelo teórico (Fig. 4) de acuerdo a la literatura revisada y tomando como base el modelo OSAR propuesto por Echeverría (2008), que es considerado como guía para realizar el coaching ontológico (Fig. 2) y el modelo del proceso de planeación estratégica propuesto por De la Rosa y Carrillo (2010) (Fig. 3).



Fuente: Elaboración propia

Figura 4 Modelo **Teórico** para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción.

1.7.1 Explicación del modelo

Coaching ontológico: La aplicación del coaching ontológico en la organización es la entrada al sistema y su evaluación se hace a través de cuatro componentes:

1. Comunicación organizacional: donde se mide el nivel de comunicación en la organización.
2. Competencias conversacionales: donde se evalúa el grado de competencia conversacional.

3. Liderazgo: donde se mide el grado del surgimiento de líderes ontológicos.
4. Abordaje ontológico: donde se aprecia el grado en que los líderes se comunican en la organización, el grado en que la empresa conoce el beneficio del coaching, el grado en que el coaching se involucra en el aprendizaje y el grado en el cual el coaching beneficia a la organización y a los empleados. Su desempeño impacta a los seres humanos a través del modelo OSAR (Echeverría, 2008) (Fig. 2). donde a través del proceso se genera un aprendizaje transformacional, que ocurre cuando se pone a los líderes de la organización como sujetos activos del aprendizaje y se presenta desde varias dimensiones que los constituyen: su biología, corporalidad y movimiento; la capacidad de articular experiencias usando el lenguaje, las emociones y estados de ánimo que los predisponen de diferentes maneras de acción.

Planeación estratégica: Un ser humano con un cambio transformacional, integrará elementos del coaching ontológico (el lenguaje, la escucha, el habla, las conversaciones, las historias y narrativas y los estados de ánimo y las emociones) a la planeación estratégica de la organización; a través del uso y aplicación de los elementos que la constituyen: visión, misión y valores; objetivos estratégicos, planteamiento de estrategias, implementación de las estrategias y evaluación y control (De la Rosa y Carrillo, 2010). El análisis estructural aporta elementos a la evaluación del ambiente externo e interno de la organización, a través de la cadena de valor y el diamante de Porter y con ello, se establecen los objetivos a largo plazo y se generan estrategias alternativas donde se eligen las estrategias particulares que se han de seguir.

Desarrollo sostenido: Este proceso de Planeación induce al desarrollo sostenido de la organización y es evaluado mediante las dimensiones: Rentabilidad, Desarrollo de competencias, Mejora continua e Innovación.

2. Metodología

2.1 Recolección de datos

Se aplicaron de manera personalizada los cuestionarios en las PyME's del sector de la construcción en Tabasco. La encuesta fue dirigida a los directivos de la organización involucrados con la planeación de la empresa.

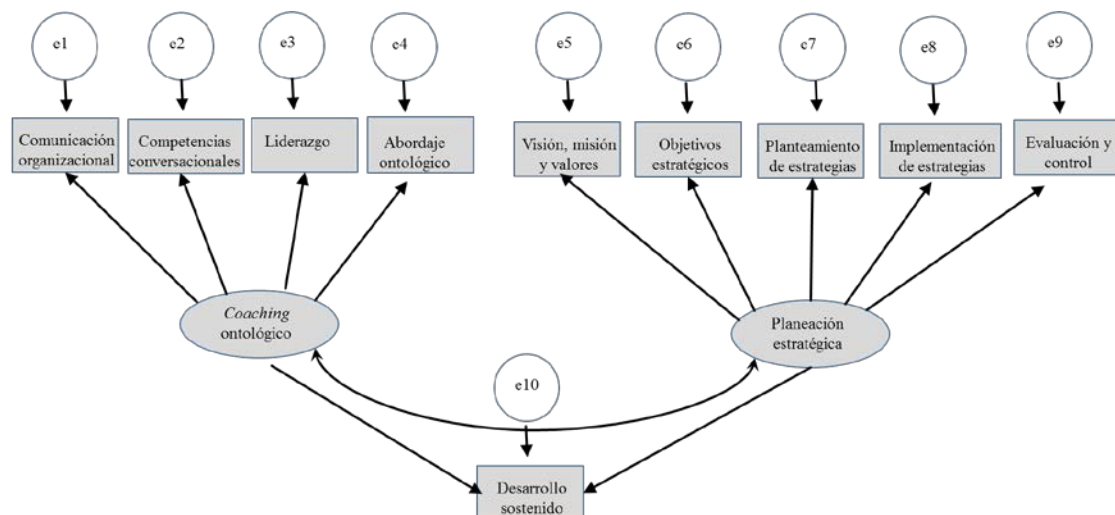
2.2 Análisis con ecuaciones estructurales

Ante la necesidad de tener mayor flexibilidad a los modelos de regresión, fueron propuestos los modelos de ecuaciones estructurales que se consideran una familia de modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. Son menos restrictivos que los modelos de regresión por el hecho de permitir incluir errores de medida tanto en las variables criterio (dependientes) como en las variables predictoras (independientes). Podría pensarse en ellos como varios modelos de análisis factorial que permiten efectos directos e indirectos entre los factores (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

La herramienta usada para analizar el modelo teórico fue la de ecuaciones estructurales, que incluye: prueba de Chi-cuadrada, índice de ajuste normalizado NFI, índice de ajuste comparativo CFI, índice no normalizado de ajuste NNFI o TLI y el índice de la raíz cuadrada de la media del error de aproximación RMSEA.

2.2.1 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta original

El punto de partida para el análisis de las ecuaciones estructurales fue el modelo teórico presentado en la Fig. 4, donde destacan las variables latentes²⁷: *Coaching ontológico*, conformada por las dimensiones comunicación organizacional, competencias conversacionales, liderazgo desde la ontología y la disciplina del *coaching* y abordaje ontológico; y la variable *Planeación estratégica* conformada por las dimensiones misión, visión y valores, objetivos estratégicos, planteamiento de estrategias, implementación de estrategias y evaluación y control. Y como variable dependiente el Desarrollo sostenido. La propuesta original que se toma como punto de partida para el análisis se presenta en la Fig. 5.



²⁷ Variable latente. Característica que se desearía medir pero que no se puede observar y que está libre de error de medición. Por ejemplo, una dimensión de un cuestionario o un factor en un análisis factorial exploratorio (Ruiz et al., 2010).

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Figura 5 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del *Coaching* ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta original.

Ajuste del modelo

Con el fin de evaluar el ajuste del modelo, se prueba la hipótesis por medio de la técnica de Chi-Cuadrado con 33 grados de libertad; esta prueba tiene como objetivo comprobar si el modelo se ajusta significativamente a los datos observados. Los resultados de esta prueba se presentan en la Tabla 1; donde se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05, por lo tanto, hay evidencia suficiente para asegurar que existen problemas de ajuste, indicando que el modelo propuesto requiere modificaciones para describir de manera más apegada a la realidad.

Tabla 1 Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo

Notas para el modelo (modelo default)	
Cálculo de grados de libertad (modelo default)	
Número de distintos momentos de la muestra	65
Número de parámetros distintos a estimar	32
Grados de libertad	(65 - 32): 33
Resultado (modelo por default)	
Mínimo logrado	
Chi-cuadrado	70.649
Grados de libertad	33
Nivel de significancia	.000

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

De acuerdo a los resultados obtenidos en la primera prueba, se decide interpretar el CFI²⁸, el cual evalúa el modelo propuesto en relación con el modelo independiente, donde se asume que no hay relación entre los datos. En la Tabla 2 se observa que el valor del CFI (0.966) es mayor a 0.8, por lo tanto, se puede determinar que el ajuste del modelo es aceptable. De la misma manera, se confirma la conclusión al corroborar que el valor del NFI²⁹ es mayor a 0.8.

Tabla 2 Cálculo del índice de ajuste comparativo

Comparaciones base					
	NFI	RFI	IFI	TLI	
Modelo	Delta 1	rho 1	Delta 2	rho 2	CFI
Modelo Default	.939	.917	.967	.954	.966
Modelo saturado	1.000		1.000		1.000
Modelo independiente	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Para tener otro parámetro con el cual evaluar si el ajuste del modelo propuesto es aceptable, se analiza el RMSEA³⁰, el cual es el promedio de los residuos entre la correlación o covarianza observada en la muestra y el modelo estimado de la población. De acuerdo a la Tabla 3, el

²⁸ CFI (*comparative fit index*, índice de ajuste comparativo). Evalúa el modelo propuesto en relación con el modelo independiente, el cual asume que no hay relación entre los datos. Indica un buen ajuste del modelo para valores próximos a 1 (Bentler y Bonett, 1980), se recomienda valores superiores a 0.95.

²⁹ NFI (Normed fit index, índice de ajuste normalizada). Mide la reducción proporcional en función de ajuste cuando se pasa del modelo nulo al modelo propuesto (Bentler y Bonett, 1980). El rango de variación de este índice está entre 0 y 1, se recomiendan valores superiores a 0.95.

³⁰ RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*, Error Medio Cuadrático de Aproximación). Es el índice de bondad de ajuste más robusto propuesto a la fecha. Este índice ha sido desarrollado como una medida absoluta de la diferencia de la estructura de relaciones entre el modelo propuesto y los valores de covarianza en población medida. Steiger y Lind (1980) sugirieron compensar el efecto de la complejidad del modelo dividiendo, por el número de grados de libertad para probar el modelo. Valores inferiores a 0.08 son indicativos de un buen ajuste.

RMSEA tiene un valor de 0.105, lo que indica que el ajuste del modelo es pobre, puesto que se requiere ser menor a 0.06 para considerar bueno al modelo.

Tabla 3 Error medio cuadrático de aproximación

Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	Nivel de significancia
Modelo default	.105	.071	.138	.006
Modelo independiente	.489	.465	.514	.000

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

De acuerdo a los resultados anteriores, se pretende que exista un mejor ajuste del modelo, por lo tanto, se analizan las ponderaciones de la regresión. Estas ponderaciones se presentan en la Tabla 4. En este caso, los valores C para cada factor son mayores que 2 en valor absoluto, entonces se puede determinar que la estimación es significativamente diferente de cero considerando un nivel de significancia de 0.05. Cabe señalar que la relación entre *Coaching ontológico* y *Desarrollo sostenido*, no es significativa; presentando una significancia de 0.845. Todas las demás son significativas.

Tabla 4 Ponderaciones de regresión

			Estimación	S.E.	C.R.	Nivel significancia
Comunicación organizacional	←	<i>Coaching ontológico</i>	1.000			
Competencias conversacionales	←	<i>Coaching ontológico</i>	1.737	.159	10.919	***
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	←	<i>Coaching ontológico</i>	1.470	.120	12.260	***
Abordaje ontológico	←	<i>Coaching ontológico</i>	4.300	.363	11.860	***
Misión, visión y valores	←	Planeación estratégica	1.000			
Objetivos estratégicos	←	Planeación estratégica	1.419	.176	8.085	***
Planteamiento de estrategias	←	Planeación estratégica	2.745	.327	8.386	***
Implementación de estrategias	←	Planeación estratégica	2.337	.280	8.346	***
Evaluación y control	←	Planeación estratégica	3.115	.366	8.518	***
Desarrollo sostenido	←	<i>Coaching ontológico</i>	-.242	1.238	-.195	.845
Desarrollo sostenido	←	Planeación estratégica	6.529	2.366	2.759	.006

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

En la Tabla 5, se presentan las ponderaciones estandarizadas de la regresión; donde se observa que todas las estimaciones, excepto la relación entre *Coaching ontológico-Desarrollo sostenido*, son mayores a 0.3, por lo que deberían de permanecer en el modelo. Mientras que entre *Coaching ontológico-Desarrollo sostenido*, la estimación es menor a 0.3, por lo tanto, debe de eliminarse del modelo.

Tabla 5 Ponderaciones de regresión estandarizados

			Estimación
Comunicación organizacional	←	<i>Coaching</i> ontológico	.820
Competencias conversacionales	←	<i>Coaching</i> ontológico	.864
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	←	<i>Coaching</i> ontológico	.926
Abordaje ontológico	←	<i>Coaching</i> ontológico	.908
Misión, visión y valores	←	Planeación estratégica	.675
Objetivos estratégicos	←	Planeación estratégica	.865
Planteamiento de estrategias	←	Planeación estratégica	.903
Implementación de estrategias	←	Planeación estratégica	.897
Evaluación y control	←	Planeación estratégica	.919
Desarrollo sostenido	←	<i>Coaching</i> ontológico	-.062
Desarrollo sostenido	←	Planeación estratégica	.914

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Un dato importante para este estudio es el presentado en la Tabla 6, en esta tabla se puede determinar que la relación lineal (correlación) entre *Coaching ontológico* y *Planeación estratégica* presenta un valor de 0.959 e indica que la relación es directa y muy fuerte.

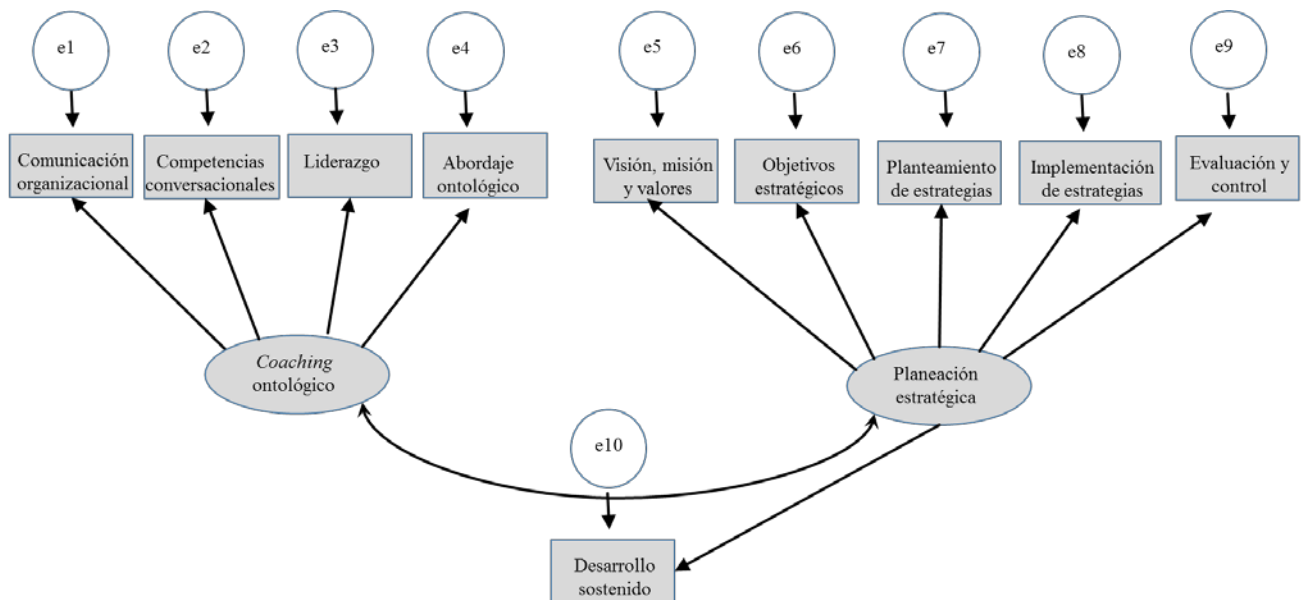
Tabla 6 Correlación entre *Coaching* ontológico y Planeación estratégica

			Estimación
<i>Coaching</i> ontológico	↔	Planeación estratégica	.959

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

2.2.2 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 1

En esta primera propuesta de iteración, se eliminó la relación entre *Coaching ontológico* y *Desarrollo sostenido* (Fig. 6).



Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Figura 6 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del *Coaching ontológico* a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 1.

Ajuste del modelo

Al analizar la prueba Chi-Cuadrado con 34 grados de libertad (Tabla 7), se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05, por lo tanto, con un nivel de significancia de 0.05 hay evidencia suficiente para asegurar que existen problemas de ajuste.

Tabla 7 Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo

Notas para el Modelo (Modelo default)	
Calculo de grados de libertad (Model default)	
Número de distintos momentos de la muestra	65
Number of distinct parameters to be estimated	31
Grados de libertad	(65 - 31): 34
Resultado (modelo por default)	
Mínimo logrado	
Chi-cuadrado	70.687
Grados de libertad	34
Nivel de significancia	.000

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

En la Tabla 8, se observa que el CFI tiene un valor de 0.967 y el NFI de 0.939, y ambas cantidades son mayores a 0.8, se puede determinar que el ajuste del modelo es aceptable.

Tabla 8 Cálculo del índice de ajuste comparativo

Baseline Comparisons					
	NFI	RFI	IFI	TLI	
Modelo	Delta 1	rho 1	Delta 2	rho 2	CFI
Modelo default	.939	.920	.968	.957	.967
Modelo saturado	1.000		1.000		1.000
Modelo independiente	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Sin embargo, existe un ajuste pobre del modelo por ser un valor mayor a 0.10, de acuerdo al análisis de RMSEA, debido a que su valor es de 0.102 (Tabla 9).

Tabla 9 Raíz cuadrada media del error de aproximación

Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	Nivel de significancia
Model default	.102	.068	.138	.009
Modelo independiente	.489	.465	.514	.000

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Para lograr que exista un mejor ajuste del modelo, se analizaron las ponderaciones de la regresión. Estas ponderaciones se presentan en la Tabla 10; en este caso, los valores CR para cada factor son mayores de 2 en valor absoluto, entonces se puede determinar que la estimación es significativamente diferente de cero al nivel 0.05, lo que indica que todas las relaciones son significativas y se concluye que todas deben permanecer en el modelo.

Tabla 10 Ponderaciones de regresión

			Estimación	S.E.	C.R.	Nivel de significancia
Comunicación organizacional	←	Coaching ontológico	1.000			
Competencias conversacionales	←	Coaching ontológico	1.738	.159	10.924	***
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	←	Coaching ontológico	1.470	.120	12.265	***
Abordaje ontológico	←	Coaching ontológico	4.298	.363	11.853	***
Misión, visión y valores	←	Planeación estratégica	1.000			
Objetivos estratégicos	←	Planeación estratégica	1.418	.175	8.091	***
Planteamiento de estrategias	←	Planeación estratégica	2.745	.327	8.397	***
Implementación de estrategias	←	Planeación estratégica	2.336	.280	8.353	***
Evaluación y control	←	Planeación estratégica	3.113	.365	8.526	***
Desarrollo sostenido	←	Planeación estratégica	6.093	.762	7.997	***

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

En la Tabla 11, se presentan las ponderaciones estandarizadas de la regresión, donde se observa que las estimaciones para todas las variables son mayores a 0.3, e indica que deberían de permanecer en el modelo.

Tabla 11 Ponderaciones de regresión estandarizados

			Estimación
Comunicación organizacional	←	Coaching ontológico	.820
Competencias conversacionales	←	Coaching ontológico	.864
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	←	Coaching ontológico	.926
Abordaje ontológico	←	Coaching ontológico	.908
Misión, visión y valores	←	Planeación estratégica	.676
Objetivos estratégicos	←	Planeación estratégica	.865
Planteamiento de estrategias	←	Planeación estratégica	.903
Implementación de estrategias	←	Planeación estratégica	.898
Evaluación y control	←	Planeación estratégica	.919
Desarrollo sostenido	←	Planeación estratégica	.854

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Se analiza la matriz de covarianzas de los índices de modificación (MI), indicando la reducción de la discrepancia, si se repite el análisis indicando una covarianza entre dos variables o errores como un parámetro libre. Entonces, el criterio es elegir los MI más grandes. De esta manera se pueden detectar otras relaciones que no se hayan propuesto con anterioridad y que se pueden incluir en el modelo para lograr la parsimonia; así cuando un modelo es parsimonioso se ajusta bien a los datos, el investigador puede demostrar que las asociaciones entre variables observadas y latentes son más importantes (Tabla 12).

Tabla 12 Matriz de covarianzas de los índices de modificación

			M.I.	Cambio
e6	↔	e8	5.185	-.416
e4	↔	e10	5.006	-6.020
e4	↔	e9	6.350	2.568
e2	↔	e9	5.056	-1.122
e2	↔	e8	14.797	1.608
e1	↔	e5	7.906	-.707
e1	↔	e3	7.717	.784

Donde las covarianzas están asociadas a:

e1: Comunicación organizacional

e2: Competencias conversacionales

e4: Abordaje ontológico

e5: Misión, visión, valores

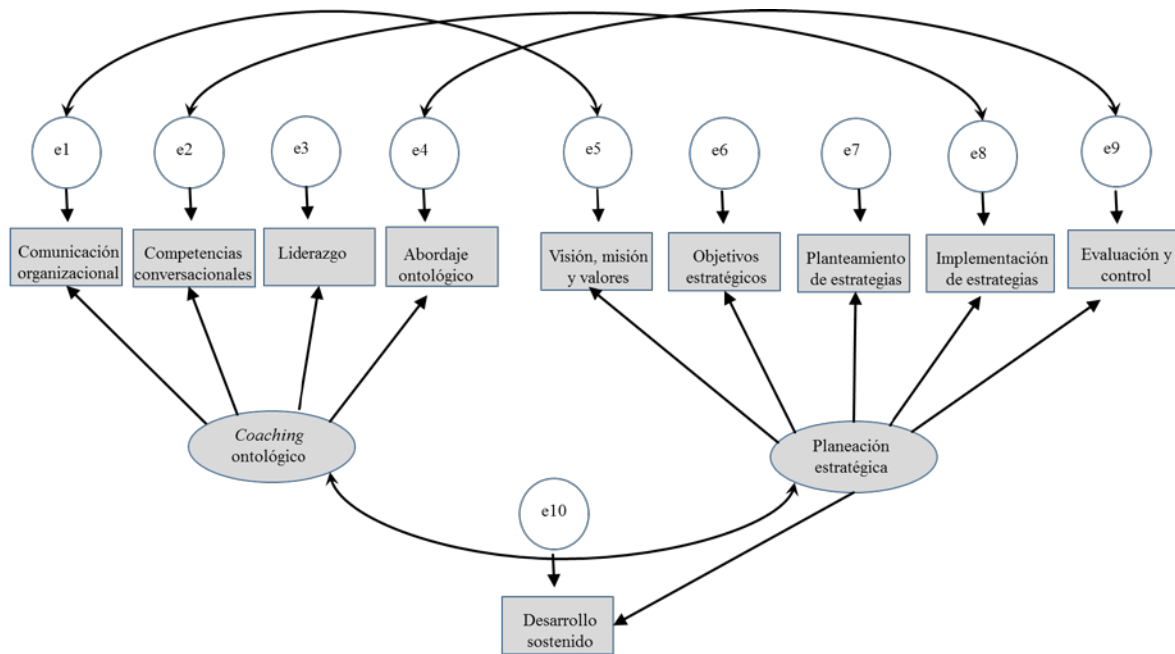
Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 12, se realiza una nueva propuesta del modelo, donde se eligieron las relaciones de las dimensiones de acuerdo a las covarianzas:

- e4-e9 Abordaje ontológico-Evaluación y control
- e2-e8 Competencias conversacionales-Implementación de estrategias
- e1-e5 Comunicación organizacional-Visión, misión y valores

2.2.3 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 2

Para esta segunda iteración, de acuerdo a los índices de modificación, se establecieron nuevas relaciones, quedando como se muestra en la Fig. 7.



Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Figura 7 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del *Coaching* ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 2.

Ajuste del modelo

Al analizar la prueba Chi-Cuadrado con 31 grados de libertad se observa que el nivel de significancia es mayor a 0.05, por lo tanto, con un nivel de significancia de 0.05 hay evidencia suficiente para asegurar que no existen problemas de ajuste (Tabla 13).

Tabla 13 Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo

Notas para el modelo (modelo default)	
Cálculo de grados de libertad (modelo default)	
Número de distintos momentos de la muestra	65
Número de parámetros distintos a estimar	34
Grados de libertad	(65 - 34): 31
Resultado (modelo por default)	
Mínimo logrado	
Chi-cuadrado	39.561
Grados de libertad	31
Nivel de significancia	.139

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

De acuerdo a la Tabla 14, como CFI (0.992) y NFI (0.966) son mayores a 0.8, se puede determinar que el ajuste del modelo es aceptable.

Tabla 14 Cálculo del índice de ajuste comparativo

Comparaciones básicas					
	NFI	RFI	IFI	TLI	
Modelo	Delta 1	rho 1	Delta 2	rho 2	CFI
Modelo Default	.966	.951	.992	.989	.992
Modelo saturado	1.000		1.000		1.000
Modelo independiente	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Finalmente se analiza el RMSEA, el cual presenta un valor de 0.052; al ser menor a 0.06, indica que existe un buen ajuste del modelo (Tabla 15).

Tabla 15 Raíz cuadrada media del error de aproximación

Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	Nivel de significancia
Modelo default	.052	.000	.095	.448
Modelo independiente	.489	.465	.514	.000

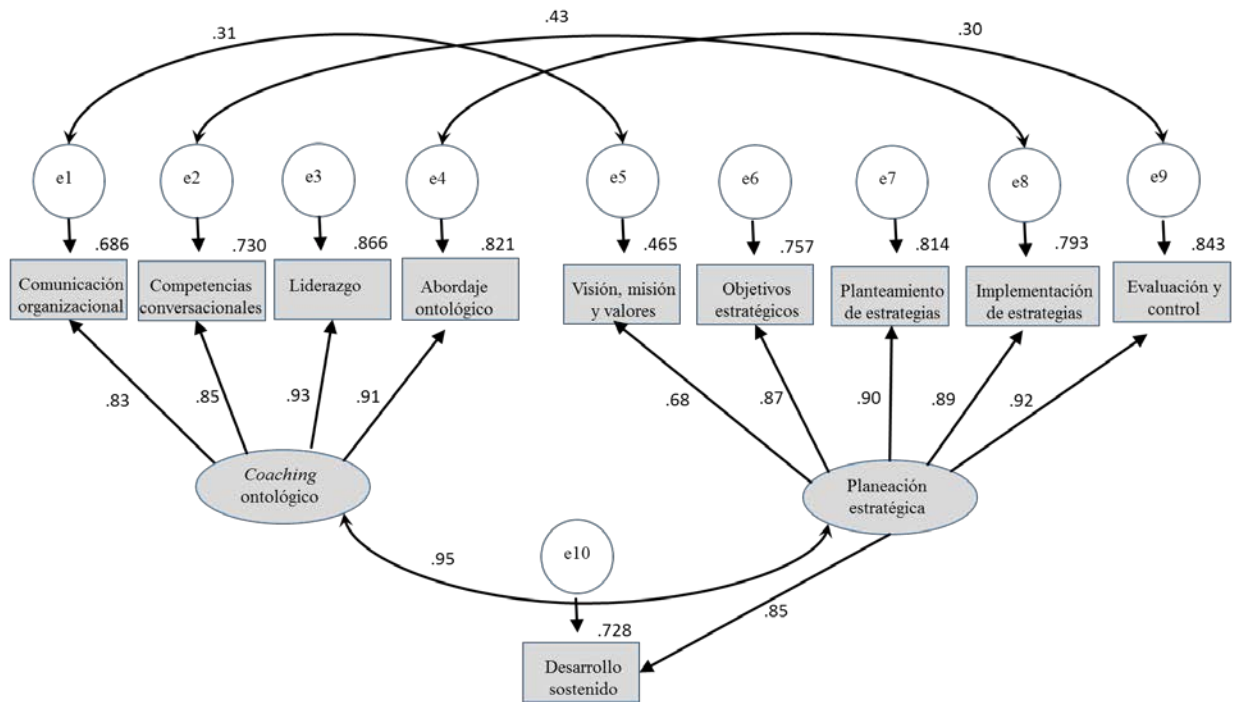
Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

En la Tabla 16 se muestra las ponderaciones de la regresión y es notorio que todas las estimaciones son significativas, por tener CR mayor a |2|.

Tabla 16 Matriz de covarianzas de los índices de modificación

			Estimación	S.E.	C.R.	Nivel de significancia
Comunicación organizacional	←	Coaching ontológico	1.000			
Competencias conversacionales	←	Coaching ontológico	1.709	.157	10.907	***
Liderazgo desde la ontología y la disciplina del <i>coaching</i>	←	Coaching ontológico	1.467	.117	12.581	***
Abordaje ontológico	←	Coaching ontológico	4.268	.355	12.016	***
Misión, visión y valores	←	Planeación estratégica	1.000			
Objetivos estratégicos	←	Planeación estratégica	1.413	.172	8.229	***
Planteamiento de estrategias	←	Planeación estratégica	2.717	.320	8.500	***
Implementación de estrategias	←	Planeación estratégica	2.287	.272	8.403	***
Evaluación y control	←	Planeación estratégica	3.082	.357	8.630	***
Desarrollo sostenido	←	Planeación estratégica	6.032	.746	8.088	***

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0



Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

Figura 8 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del *Coaching* ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 2.

En la Tabla 17 se muestra la evolución del modelo desde el modelo original hasta el modelo propuesto.

Tabla 17 Comparación de criterios de bondad de ajuste de los tres modelos

Índices de ajuste	Nivel aceptable	Modelo original	Modelo alterno 1	Modelo alterno 2
Ajuste absoluto				
Coeficiente de determinación R^2		0.731	0.729	0.728
Chi-cuadrado χ^2	p-valor > 0.05	.000	.000	0.139 No existe problemas de ajuste
Ajuste comparativo				
Índice de ajuste normalizado NFI	0 mal ajuste, 1 ajuste perfecto, buen ajuste= 0.90	.939	.939	.966 Muy buen ajuste
Índice comparativo CFI	0 mal ajuste, 1 ajuste perfecto, buen ajuste= 0.95	.966	.967	.992 Muy buen ajuste
Índice no normalizado de ajuste NNFI o TLI	0 mal ajuste, 1 ajuste perfecto, buen ajuste= 0.90	.954	.957	.989 Muy buen ajuste
Índice de la raíz cuadrada de la media del error de aproximación RMSEA	< 0.06	.105	.102	.052 Buen ajuste

Fuente: Resultado del análisis estadístico usando el paquete SPSS AMOS 21.0

De la revisión anterior se concluye que el modelo que mejor explica la relación entre las variables es la propuesta alterna 2 (Fig. 8), el cual se elige finalmente y sobre del cual se realiza el contraste de las hipótesis.

El análisis detenido de los coeficientes estructurales revela que:

1. El *coaching* ontológico no presenta una relación positiva con el *Desarrollo sostenido* de las PyME's en el sector de la construcción en México; sin embargo, dentro de la variable latente

Coaching ontológico, el factor que más influye es el *abordaje ontológico*; esto indica que el involucramiento del personal en el proceso del *coaching* y la importancia que tiene la comunicación de los líderes de la organización son determinantes para la evaluación de la variable latente *Coaching ontológico*.

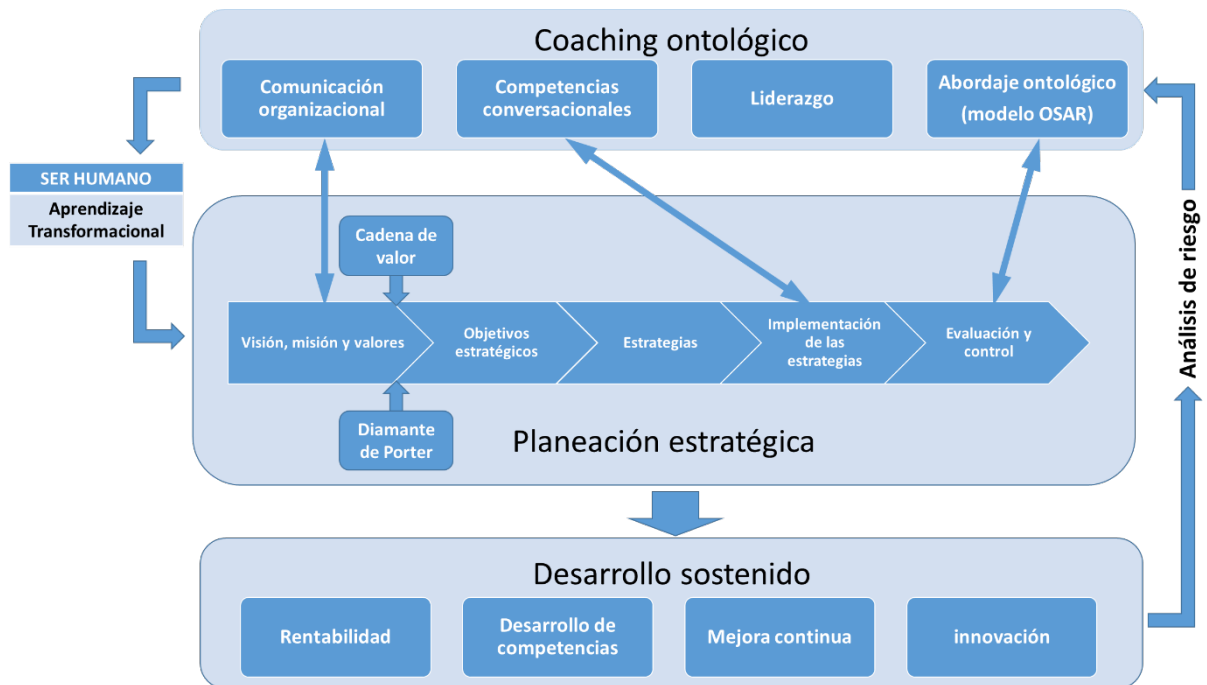
2. La Planeación estratégica presenta una relación positiva con el Desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México; sin embargo, la mayor capacidad explicativa de la Planeación estratégica, se encuentra en la Evaluación y control.
3. En los resultados del modelo en su conjunto, en la práctica del Coaching ontológico incorporado a la Planeación estratégica presentan una relación positiva con el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México, dado que la Planeación estratégica resulta ser un factor relevante para el Desarrollo sostenido. Este resultado se torna interesante puesto que por sí solo el *Coaching ontológico* no tiene efecto alguno sobre el *Desarrollo sostenido*, sin embargo, es notorio que el *Coaching ontológico* tiene una alta correlación con la *Planeación estratégica*, eso hace pensar que, integrando elementos del *Coaching ontológico* para el desarrollo de la *Planeación estratégica*, el impacto en el *Desarrollo sostenido* sería altamente significativo. El *Coaching ontológico* es una “herramienta” importante para llevar a cabo la *Planeación estratégica* de una empresa y, de esta manera, lograr el *Desarrollo sostenido*.
4. Existen relaciones simultaneas entre las variables independientes expresadas a través de la covarianza donde una covarianza positiva y alta indica que ambas variables crecen o decrecen simultáneamente, es decir que presentan una relación estrecha, en este caso destacan tres relaciones concluyentes: Abordaje ontológico - Evaluación y control,

Competencias conversacionales-Implementación de estrategias y Comunicación organizacional-Visión, misión y valores; de las cuales, la relación: *Competencias conversacionales e Implementación de estrategias* es la más alta.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se puede afirmar que el *coaching* ontológico aplicado directamente a la planeación estratégica la que determina el desarrollo sostenido del sector de servicios de la construcción.

2.3 Modelo propuesto para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción

El problema a resolver en esta investigación, que cuestiona sobre qué estrategia se utilizará para incorporar elementos del *coaching* ontológico dentro de la Planeación estratégica valorando si su aplicación tendrá un enfoque para el Desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México, realizando un estudio empírico en el estado de Tabasco, es respondido tomando como punto de partida el “modelo teórico” presentado en la Fig. 4, y modificado con los modelo resultante del análisis de las ecuaciones estructurales, llamado: “Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica (Fig. 8). El modelo diseñado producto de este análisis se presenta en la Fig. 9.



Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Modelo propuesto para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica

2.3.1 Explicación del modelo

Coaching ontológico: La aplicación del *coaching* ontológico en la organización es la entrada al sistema y su evaluación se hace a través de cuatro componentes:

5. **Comunicación organizacional:** donde se mide el nivel de comunicación en la organización.
6. **Competencias conversacionales:** donde se evalúa el grado de competencia conversacional.

7. **Liderazgo:** donde se mide el grado del surgimiento de líderes ontológicos.
8. **Abordaje ontológico:** donde se aprecia el grado en que los líderes se comunican en la organización, el grado en que la empresa conoce el beneficio del *coaching*, el grado en que el *coaching* se involucra en el aprendizaje y el grado en el cual el *coaching* beneficia a la organización y a los empleados. Su desempeño impacta a los seres humanos a través del modelo OSAR (Echeverría, 2008) (Fig. 2). donde a través del proceso se genera un aprendizaje transformacional, que ocurre cuando se pone a los líderes de la organización como sujetos activos del aprendizaje y se presenta desde varias dimensiones que los constituyen: su biología, corporalidad y movimiento; la capacidad de articular experiencias usando el lenguaje, las emociones y estados de ánimo que los predisponen de diferentes maneras de acción.

Planeación estratégica: Un ser humano con un cambio transformacional, integrará elementos del *coaching* ontológico (el lenguaje, la escucha, el habla, las conversaciones, las historias y narrativas y los estados de ánimo y las emociones) a la planeación estratégica de la organización; a través del uso y aplicación de los elementos que la constituyen: visión, misión y valores; objetivos estratégicos, planteamiento de estrategias, implementación de las estrategias y evaluación y control (De la Rosa y Carrillo, 2010). El análisis estructural aporta elementos a la evaluación del ambiente externo e interno de la organización, a través de la cadena de valor y el diamante de Porter y con ello, se establecen los objetivos a largo plazo y se generan estrategias alternativas donde se eligen las estrategias particulares que se han de seguir.

El *Coaching ontológico* es una herramienta importante para llevar a cabo la *Planeación estratégica* de una empresa y, de esta manera, lograr el *Desarrollo sostenido*, por lo tanto, de es

importante enfatizar en las relaciones simultaneas entre las variables independientes, en este caso destacan tres relaciones: Abordaje ontológico y Evaluación y control, Competencias conversacionales e Implementación de estrategias, Comunicación organizacional y Visión, misión y valores.

Desarrollo sostenido: Este proceso de Planeación induce al desarrollo sostenido de la organización y es evaluado mediante las dimensiones: Rentabilidad, Desarrollo de competencias, Mejora continua e Innovación.

Este sistema es constantemente evaluado mediante un análisis de riesgo para realizar acciones preventivas y disminuir los riesgos.

Para conocer la funcionalidad del modelo, se verifica y se realizan acciones correctivas, que retroalimentan al sistema a través del *coaching* ontológico.

2.3.2 Plan de trabajo para establecer el modelo propuesto

El modelo propuesto (Fig. 9), para que sea práctico, deberá conocerse la manera como debe ser implementado; para ello, es necesario que se cuente con un plan de trabajo que sea manejable dentro de la organización. Este plan de acción tiene dos etapas: (1) la impartición de cursos de capacitación y (2) las actividades a realizar de acuerdo al modelo propuesto. En las siguientes secciones se presenta dicho plan.

2.3.2.1 Alcance

Desarrollar habilidades de coaching que permitan liderar personas a fin de que sean efectivos y productivos para la organización durante la planeación estratégica de la organización.

2.3.2.2 Cursos para implementación del modelo

De acuerdo al modelo, en la primera etapa de la implantación, se ofrecerán cursos al personal de acuerdo a las funciones y responsabilidades que tienen dentro de la empresa; esto con el fin de proveer los elementos mínimos indispensables para elaborar su plan estratégico usando elementos del *coaching* ontológico (Tabla 18).

Tabla 18 Cursos para la implementación del modelo

CURSO TALLER	OBJETIVO/CONTENIDO	DIRIGIDO A	TIEMPO
Curso “ <i>Coaching</i> ontológico”	Desarrollar habilidades de <i>coaching</i> y con ello impulsar a sus colaboradores a mejorar su eficiencia en el trabajo, logrando las metas trazadas y superando permanentemente sus resultados. Contenido: • La comunicación organizacional. • Las competencias conversacionales. • Liderazgo. • Abordaje ontológico.	Alta gerencia y mandos medios.	16 horas
Curso “Ontología del Lenguaje”	Comprender los actos lingüísticos y las narrativas personales y sociales que constituyen su identidad como persona e intervenir en esas narrativas, modificándolas, y como consecuencia de ello modificando eventualmente incluso su conducta. Potenciar al máximo la capacidad de diseñar la propia identidad por la determinación autónoma de las acciones, y modificar el medio social a través de la invención de nuevos paradigmas de pensamiento. Contenido: • El lenguaje • Juicios y afirmaciones • Aprendizaje transformacional	Todo el personal	16 horas
Curso “Planeación estratégica”	Aprender metodologías de Planeación Estratégica considerando aspectos globales que un líder pueda utilizar para enfrentar la definición y seguimiento de la visión de una organización. Contenido: • Visión, misión y valores • Objetivos estratégicos • Planeación estratégica • Implementación de estrategias • Evaluación y control	Jefes de todas las áreas, dirección	16 horas

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.3 Actividades para la implementación del modelo

Cuando los integrantes de la organización ya hayan recibido la capacitación correspondiente, es necesario iniciar con las actividades para aplicar el modelo (*Tabla 19*).

Tabla 19 Actividades para la implementación del modelo

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DIRIGIDO A	TIEMPO (SEMANAS)
<i>Coaching</i> ontológico a los líderes de la organización	b. Obtener cambios significativos en cada líder mediante la percepción de sí mismos y de la organización a través del lenguaje.	Presencial con cada líder	2
Etapas 1. Establecimiento de la Visión, misión y valores.	c. Diseñar la Visión, misión y valores d. Utilizar técnicas de <i>coaching</i> ontológico y específicamente enfocarse hacia la <u>comunicación organizacional</u>	Todo el personal Jefes de todas las áreas, dirección	2
Etapas 2. Análisis estructural	c. Evaluar la cadena de valor de la organización para conocer las fortalezas y debilidades de la organización d. Conocer las oportunidades a amenazas utilizando el diamante de Porter	Jefes de todas las áreas, dirección	2
Etapas 3. Definición de objetivos estratégicos	c. Representar la guía de acción estratégica de la organización d. Integrar elementos del <i>coaching</i> ontológico en su proceso	Jefes de todas las áreas, dirección	1
Etapas 4. Implementación de estrategias	c. Construir los medios para cumplir con los objetivos d. Desarrollar las <u>técnicas conversacionales</u> dentro de la empresa para facilitar la implementación de estrategias	Jefes de todas las áreas, dirección	1
Etapas 5. Evaluación y control.	c. Evaluar el desempeño de la planeación y hacer las correcciones pertinentes de cualquier desviación d. Integrar elementos del <i>coaching</i> ontológico en su proceso	Jefes de todas las áreas, dirección	1
Etapas 6. Evaluación del desarrollo sostenido	d. Evaluar las dimensiones: Rentabilidad, Desarrollo de competencias, Mejora continua e Innovación de la organización.	Jefes de todas las áreas, dirección	2
Etapas 7. Análisis de Riesgos	e. Evaluar los riesgos de la implantación del sistema y realizar las acciones preventivas correspondientes. f. Integrar elementos del <i>coaching</i> ontológico en su proceso	Jefes de todas las áreas, dirección	1

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.4 Cronograma para la implementación del modelo

El tiempo considerado para la implementación del modelo es de tres meses, y se podrán hacer los ajustes correspondientes de acuerdo a las características de las empresas y a sus necesidades. En este apartado se plantea por medio del diagrama de Gantt la calendarización de los cursos y las actividades del modelo (Tabla 20).

Tabla 20 Cronograma para la implementación del modelo

	No. Semanas	Semana											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Curso de “Coaching ontológico”	2												
Curso “Ontología del Lenguaje”	2												
Curso “Planeación estratégica”	2												
Diagnóstico de la organización	2												
Etapla 1. Establecimiento de la Visión, misión y valores.	2												
Etapla 2. Análisis estructural	2												
Etapla 3 Definición de objetivos estratégicos	1												
Etapla 4. Implementación de estrategias	1												
Etapla 5. Evaluación y control.	1												
Etapla 6. Evaluación del desarrollo sostenido	2												
Etapla 6. Análisis de Riesgo	2												

Fuente: Elaboración propia

1. Conclusiones

Hoy en día el sector de la construcción ha estado muy rezagado (Martín y González, 2011), debido a los constantes cambios políticos, sociales, culturales y tecnológicos y esto ha ocasionado que se modifiquen notablemente los modelos de organización, gestión y dirección de las empresas (De Carvalho, Serio y Vasconcelos, 2012). Este sector se encuentra en una situación de intensa competencia y se ven obligadas a mantener, incluso aumentar, la participación en el mercado, por medio de una constante innovación de productos y procesos de producción (Saavedra, 2012).

Esta necesidad requiere pronta atención, debido a que se considera el sector de la construcción, como un sector que finca su relevancia dentro de la economía nacional, debido a su capacidad de generación de empleo y a su relación con la formación de la infraestructura productiva (Robles y Velázquez, 2013).

Por lo anterior surge la necesidad de diseñar estrategias que impulsen el desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción. Una de esas estrategias es la razón de esta investigación, que propuso un modelo basado en los componentes del *coaching* ontológico integrados a la planeación estratégica a través de un análisis multivariante, en las PyME's del sector de la construcción en México, a través de un estudio empírico en el estado de Tabasco.

El modelo teórico considerado, surgió a partir de dos propuestas: la primera fue el modelo OSAR diseñado por Echeverría (2008), que es considerado como guía para realizar el *coach*

ontológico, en conjunto con el modelo del proceso de planeación estratégica propuesto por De la Rosa y Carrillo (2010).

Posteriormente, partiendo del modelo teórico, y mediante la técnica de análisis multivariante, específicamente del análisis de ecuaciones estructurales, utilizando datos obtenidos de 105 PyME's del sector de la construcción, fue diseñado un modelo estratégico; en este modelo, se señala que por sí solo el *Coaching ontológico* no tiene efecto alguno sobre el *Desarrollo sostenido*, sin embargo, el *Coaching ontológico* tiene una alta correlación con la *Planeación estratégica*, esto trae como consecuencia que, integrando elementos del *Coaching ontológico* para el desarrollo de la *Planeación estratégica*, el impacto en el *Desarrollo sostenido* es altamente significativo. Otra particularidad indicada en el modelo es, que existen tres relaciones simultaneas que tienen una relación estrecha, en este caso: Abordaje ontológico y Evaluación y control, Competencias conversacionales e Implementación de estrategias, Comunicación organizacional y Visión, misión y valores.

El *Coaching ontológico* es una herramienta importante para llevar a cabo la *Planeación estratégica* de una empresa y, de esta manera, lograr el *Desarrollo sostenido* y la continuidad de la investigación resultaría importante. Es recomendable que futuras investigaciones se encarguen de la validación del modelo en las PyME's del sector de la construcción y además que se indague su aplicación en otros sectores.

- **Agradecimientos**

A la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco por las facilidades prestadas en la realización de esta investigación .

2. Referencias

- ACKOFF, R. (1970). A concept of corporate planning. *Long Range Planning* , 3 (1), 2-8.
- AMOROCHO, H., CHADID, S., RICARDO, C., KARINA, A., RUIZ, C., ALEAN, Q. (2009).
Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión* (26), 191-213.
- AUSTIN, J. L. (1971). *Palabras y acciones: cómo hacer cosas con palabras* (Vol. 229). Paidós.
- BENTLER, P. M., & BONETT, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin* , 88 (3), 588.
- BRUGGER, W. (1972). *Diccionario de Teología y Filosofía* (Séptima ed.). Barcelona: Herder.
- CMIC. (2015). Presentación ejecutiva del Entorno Actual y Futura de la Industria de la Construcción en México.
- DE CARVALHO, L., DI SERIO, L., & DE VASCONCELLOS, M. (2012). Competitividade das nações: Análise da métrica utilizada pelo world economic forum. *RAE: Revista De Administração De Empresas* , 52 (4), 421-434.
- DE LA ROSA, A., & CARRILLO, O. L. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y estrategia* , 37, 61-77.
- DREYFUS, H. L., & DREYFUS, S. E. (1993). *Fabricar una mente versus modelar el cerebro: la inteligencia artificial se divide de nuevo*. Graubard, S. *El nuevo debate sobre la inteligencia artificial*. Barcelona: Gedisa.
- ECHEVERRÍA, R. (2005). *El búho de Minerva: introducción a la filosofía moderna*. JC Sáez Editor.
- ECHEVERRÍA, R. (2008). *El observador y su mundo*. Santiago, Chile: JC Sáez Editor.

- ECHEVERRÍA, R. (2013). *Ontología del lenguaje* (Sexta edición ed.). México: Ediciones Granica.
- FLORES, F. (1995). *Inventando las empresas del siglo XXI*. Chile: Dolmen.
- Gonnet, J. P. (2013). The contemporary management discourse. The case of the Ontological Coaching. *Estudios Gerenciales* , 29 (126), 86-91.
- HELLRIEGEL, D., JACKSON, E., & SLOCUM, W. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias* (11a. edición ed.). México: Editorial CENGAGE.
- INEGI. (2016). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- KILBURG, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* , 48 (2), 134.
- LEMA, J. P. (2014). La guía estratégica. El corazón del plan estratégico. *Revista EIA* (2), 9-16.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. 141-164.
- LOZANO, L. J. (2013). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Escuela de Administración de Negocios* , 63, 127-144.
- MARTÍN, R., & GONZÁLEZ, J. (2011). Análisis estratégico de la industria de la construcción en España. *Cuadernos de Gestión* , 11 (1), 141-161.
- MATURANA, H. (1992). *Sentido de lo Humano*. Chile: Dolmes Ediciones.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B., & VOYER, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson Educación.
- NAVA, Á., & MENA, M. (2012). Coaching y competencias cognitivas de los directores de escuelas de las universidades públicas binacionales.
- PEDROS, D. M., & GUTIÉRREZ, A. M. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.

- PRAHALAD, C.K., & HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* , 79-91.
- ROBLES, J., & VELÁZQUEZ, L. (2013). Estructura y desempeño del sector de la construcción en México. *El Cotidiano* , 182 (105).
- ROVIRA, M. E. (2009). Coaching ontológico: La Gestión Administrativa de las Sociedades del Entendimiento y el Conocimiento. *Revista Centroamericana de Administración Pública* , 56-57.
- RUIZ, M., PARDO, A., & SAN MARTÍN, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. . *Papeles del psicólogo* , 31 (1), 34-45.
- SAAVEDRA, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión* , 33, 93-124.
- SEARLE, J. (2001). *Actos de habla*. México: Editorial Cátedra.
- SIELER, A. (2003). Ontology: A theoretical basis for professional coaching. *In first Australian Conference on Evidence-Based Coaching* , 7-8.
- SOLANO, O. J., RIASCOS, S. C., & AGUILERA, A. (2013). *Determinantes de los Planes Estratégicos de los Sistemas de Información en las pymes colombianas: Caso Santiago de Cali* (Vol. 9). Colombia.
- STEIGER, J. H., & LIND, J. C. (1980). Statistically based tests for the number of common factors. *In annual meeting of the Psychometric Society* , 758, 424-453.
- UTARD, M. F. (2011). Una propuesta educativa desde la mirada del coaching ontológico relacional. *Humanitas: Revista de Investigación* , 8 (8), 99-112.
- VALDEZ, S., ZERÓN, M., & MORALES, J. (2008). El porqué de la planeación estratégica en las PYME. *Contribuciones a la Economía*.

Lista de Figuras

Figura 1 PIB de la Industria de la Construcción 2013 – Septiembre 2016.

Figura 2 Modelo OSAR.

Figura 3 Proceso de la planeación estratégica.

Figura 4 Modelo Teórico para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción.

Figura 5 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta original.

Figura 6 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del *Coaching* ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 1.

Figura 7 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 2.

Figura 8 Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 2.

Figura 9 Modelo propuesto para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica.

Lista de Lista de Tablas

Tabla 1 Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo.

Tabla 2 Cálculo del índice de ajuste comparativo.

Tabla 3 Error medio cuadrático de aproximación.

Tabla 4 Ponderaciones de regresión.

Tabla 5 Ponderaciones de regresión estandarizados.

Tabla 6 Correlación entre *Coaching* ontológico y Planeación estratégica.

Tabla 7 Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo.

Tabla 8 Cálculo del índice de ajuste comparativo.

Tabla 9 Raíz cuadrada media del error de aproximación.

Tabla 10 Ponderaciones de regresión.

Tabla 11 Ponderaciones de regresión estandarizados.

Tabla 12 Matriz de covarianzas de los índices de modificación.

Tabla 13 Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo.

Tabla 14 Cálculo del índice de ajuste comparativo.

Tabla 15 Raíz cuadrada media del error de aproximación.

Tabla 16 Matriz de covarianzas de los índices de modificación.

Tabla 17 Comparación de criterios de bondad de ajuste de los tres modelos.

Tabla 18 Cursos para la implementación del modelo.

Tabla 19 Actividades para la implementación del modelo.

Tabla 20 Cronograma para la implementación del modelo.



**2º Congreso Internacional en Supply Chain Management en una Economía Global:
Estrategias Financieras en Logística de Servicios y Procesos Productivos-2017**

Comité Científico

INFORME DE EVALUACIÓN DEL ARTÍCULO IN EXTENSO O FULL PAPER



Título del trabajo:	
Diseño de un modelo teórico para el desarrollo sostenido de las PyME's del Sector de la Construcción en México	
Código asignado:	P-248
Area Temática asignada / recomendada por el(los) autor(es):	Planeación Estratégica



FORMATO PARA EVALUACIÓN DE TRABAJOS EN EXTENSO

Gracias por su colaboración en este proceso de evaluación del formato en extenso de los trabajos propuestos para participar como ponencias libres en el evento. Una vez revisado el artículo, haga doble click sobre la tabla que se anexa, lo que activará el formulario, y marque con una equis (X) cada casilla de calificación, según su apreciación sobre el trabajo. Le agradecemos no dejar ningún ítem sin responder.

En la siguiente página sustente sus calificaciones con comentarios que ayuden a los autores a mejorar su artículo final, en caso de que este sea aceptado, o de lo contrario el por qué, de su rechazo. Su evaluación es valiosa, ya que de los resultados depende la aceptación o rechazo de los mismos, y será respetada por este comité.

	1	2	3	4	5	
	Pobre	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	Total
(1) Ajuste a las temáticas del Congreso (10%)					X	0,5
(2) Correspondencia entre título, palabras clave y contenido (10%)				X		0,4
(3) Contribución original al área disciplinar en la que investiga (10%)					X	0,5
(4) Presenta adecuadamente Objetivos, Métodos, Resultados y Conclusiones (15%)				X		0,6
(5) Valoración de la Metodología (15%)				X		0,6
Apreciación Global (40%)				X		1,6
Total General						4,2

Nota: El trabajo se considera aceptado para su presentación si las dos evaluaciones obtienen una puntuación total mayor o igual a 3,5 puntos

Comité Científico 2º Congreso Internacional en Supply Chain Management en una Economía Global:
Estrategias Financieras en Logística de Servicios y Procesos Productivos - 2017
e-mail: fsalazar.network.com@gmail.com

Diseño de un modelo teórico para el desarrollo sostenido de las PyME's del Sector de la Construcción en México

**Planeación Estratégica
Abstract N°**

Rodríguez Moguel, Ernesto Alonso¹, Pico González, Beatriz², Pérez García, Juan Carlos³,
Nuño de la Parra, José Pablo⁴, Ramírez Marroquín, Juan Luis⁴

¹ *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
ingemoguel@hotmail.com.*

² *Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
beatriz.pico@upaep.mx.*

³ *Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
juancarlos.perez@upaep.mx.*

⁴ *Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
pablo.nuno@upaep.mx.*

⁵ *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
marroquin19@hotmail.com.*

Resumen

Las PyME's del sector de la construcción en México están atravesando una situación de intensa competencia y baja productividad, razón por la cual se ven obligadas a hacer cambios sustantivos por medio de una constante innovación de sus procesos para responder rápidamente a los cambios en el entorno; esta es la razón por la cual se propone un modelo teórico basado en los componentes del coaching ontológico integrados a la planeación estratégica a través de un estudio documental, enfocado al impulso del desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México, este modelo parte de los modelos OSAR de Echeverría (2008) y de planeación estratégica propuesto por De la Rosa y Carrillo (2010). Hoy en día, el coaching ontológico constituye una herramienta fundamental para brindar apoyo a las organizaciones y apuesta al desarrollo de los líderes transformándolos significativamente, los cuales influyen directamente al logro de los objetivos de la organización, mediante la optimización del desempeño y el fortalecimiento de equipos de trabajo. Implantar el coaching ontológico como práctica organizacional, insta a los líderes a iniciar un proceso de transformación trascendental, a fin de asegurar el desarrollo de su capital humano. Esta investigación está enfocada a este hecho; puesto que existe la necesidad en la aplicación del coaching ontológico con la finalidad de producir cambios significativos en el ser humano. En este estudio se ofrece un modelo estratégico donde se reducirían costos a las empresas, lo que provocaría un cambio en la percepción a la alta gerencia quien valora la inversión ejercida y el tiempo destinado en este tipo de acciones. Aunado a esto, los empleados en todos los niveles de la organización valorarán el esfuerzo y se integrarán más fácilmente a la ejecución de los procesos de la organización.

Palabras Clave

Coaching ontológico, liderazgo, planeación estratégica, desarrollo sustentable, pequeñas y medianas empresas, sector de la construcción.

Abstract

SMEs in the construction sector in Mexico are experiencing intense competition and low productivity, which is why they are forced to make substantive changes by constantly innovating their processes to respond quickly to changes in environment; This is the reason why a theoretical model based on the components of ontological coaching integrated to the strategic planning is proposed, through a documentary study, focused on promoting the sustained development of SMEs in the construction sector in Mexico. Model part of the OSAR models of Echeverria (2008) and strategic planning proposed by De la Rosa and Carrillo (2010). Today, ontological coaching is a fundamental tool to provide support to organizations and bets on the development of leaders by significantly transforming them, which directly influence the achievement of the organization's objectives, by optimizing performance and strengthening teams of work. Implementing ontological coaching as an organizational practice urges leaders to initiate a process of transcendental transformation in order to ensure the development of their human capital. This research is focused on this fact; since there is a need in the application of ontological coaching in order to produce significant changes in the human being. This study offers a strategic model that would reduce costs to companies, which would cause a change in perception to senior management who values the investment and the time spent in this type of actions. In addition, employees at all levels of the organization will value the effort and will be more easily integrated into the execution of the organization's processes.

Keywords

Ontological coaching, leadership, strategic planning, sustainable development, SMEs, the construction sector

1. INTRODUCCIÓN

En una época como la actual, de constantes cambios políticos, sociales, culturales y tecnológicos se han modificado notablemente los modelos de organización, gestión y dirección de las empresas (De Carvalho, Di Serio y de Vasconcellos, 2012); donde el sector de la construcción ha quedado rezagado en este aspecto (Martín y González, 2011).

El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), La Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), coinciden en señalar como objetivo estratégico el aumento en la competitividad de la PyME's para lo cual han formulado una serie de programas y acuerdos; corroborando con esto la importancia que tiene este tópico para el desarrollo de las naciones (Saavedra, 2012).

Debido a la situación de intensa competencia que viven las empresas, se ven obligadas a mantener, incluso aumentar, la participación en el mercado, por medio de una constante innovación de productos y procesos de producción, así como de sistemas de producción flexible, para responder rápidamente a los cambios en el entorno, poniendo mayor énfasis en la reducción de costos y en el aumento de la productividad, la búsqueda permanente de nichos de mercado y el impulso a la mano de obra calificada; todo ello, con el afán de insertarse al mercado global (Saavedra, 2012).

Dentro de todo este contexto, se considera la participación del sector de la construcción, como un sector que finca su relevancia dentro de la economía nacional, debido a su capacidad de generación de empleo y a su relación con la formación de la infraestructura productiva (Robles y Velazquéz, 2013); sin embargo, hoy en día está sufriendo un gran deterioro (ver Figura 1), puesto que el valor de la construcción disminuyó debido a que los recortes del gasto público se dieron principalmente en la inversión pública, por lo que algunas obras se han visto rezagadas, suspendidas o canceladas (INEGI, 2016).

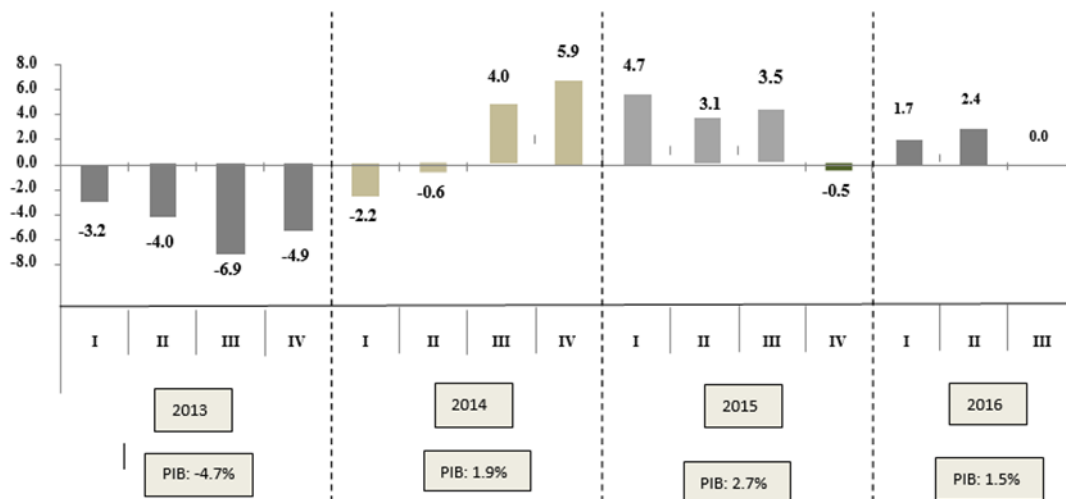


Fig. 1: PIB de la Industria de la Construcción 2013 – Septiembre 2016

Fuente: INEGI (2016)

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013, el sector de la construcción comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la edificación; a la construcción de obras de ingeniería civil; a la realización de trabajos especializados de construcción como preparación de terrenos, y a la supervisión de la construcción de las obras con la finalidad de que se respeten los tiempos programados, así como la calidad

conforme a lo estipulado y la reglamentación vigente (las unidades que supervisan no construyen ni son responsables del proyecto de construcción).

Es, por tanto, la industria de la construcción en México un sector relevante de la economía; dentro de un contexto donde el desarrollo económico ha sido insuficiente en las últimas décadas, lo cual ha provocado rezagos importantes en la generación de empleos y la satisfacción de las necesidades básicas de amplios sectores de la población (Robles y Velázquez, 2013).

Percatándose de esta necesidad, la aplicación de factores dentro de sus procesos de las PyME's en el sector de la construcción puede considerarse una solución, debido a la flexibilidad que presenta en adaptarse a las particularidades y necesidades de la empresa, sin embargo, estos elementos no están bien definidos (Vidal, Córdón y Ferrón, 2011).

De acuerdo a la necesidad detectada se propone diseñar un modelo estratégico basado en los componentes del *coaching* ontológico integrados a la planeación estratégica a través de un análisis multivariante, valorando si su aplicación impulsa el desarrollo sostenido de las PyME's en el sector de la construcción en México, a través de un estudio empírico en el estado de Tabasco.

2. DESARROLLO

Es notorio mencionar que existen numerosas metodologías para aplicar el *coaching*, pero será necesario tomar en cuenta los aspectos que sugiere Marcos (2010): fijar una meta, hacer buenas preguntas, definir un plan de acción, poseer y practicar habilidades comunicativas: escucha activa, empatía, posturas corporales abiertas, asertividad, mantener una actitud de apoyo, aceptar incondicionalmente, sin juzgar al otro, y confiar en el potencial de la persona, centrándose en el presente y en un futuro positivo, no en el pasado ni en sus carencias, elegir un entorno físico informal, agradable y neutro, sin manifestaciones de estatus o poder; no obstante, los modelos de aplicación de estos elementos es lo que hace que sean efectivos sumado a la destreza del coach; es por ello que deberán ser descritos, para elegir el más adecuado de acuerdo a las circunstancias que se dé el proceso del *coaching*.

Tomando en cuenta los elementos mencionados en el párrafo precedente, en las siguientes secciones se describirán los modelos más importantes de la aplicación del *coaching*, con la finalidad de tomar en cuenta lo funcional de cada uno de ellos para ser aplicado en el modelo a proponer en esta investigación.

2.1. Modelo GROW.

El modelo GROW es conocido mundialmente y el éxito, radica tanto en la resolución de problemas como en el establecimiento de objetivos. Este modelo fue creado por Graham Alexander y difundido por Whitmore (1996). Ortiz (2010) explica que este modelo ayuda a maximizar el potencial del coach, con un enfoque hacia el logro personal y de productividad, donde se propone un esquema simple, a través de una serie de conversaciones de una manera secuencial.

El modelo GROW, consta de cuatro etapas, donde cada sigla es un paso a seguir para llevar a cabo durante el proceso como viene descrito en la Figura 2.

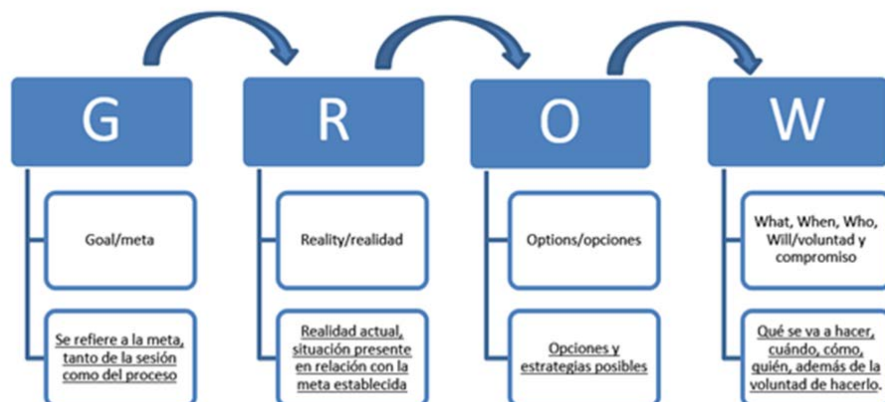


Fig. 2: Modelo GROW

La descripción de cada una de las etapas es la siguiente:

G (Goal). Se refiere a la meta, tanto de la sesión como del proceso. En esta fase se establecen los objetivos a alcanzar, se define hacia dónde se quiere ir. En cada sesión debe determinarse la meta a lograr al finalizar la misma y ésta debe ser coherente con la meta corporativa. Es posible que durante el desarrollo del *coaching* la meta se trabaje durante varias sesiones. Sin embargo, es importante mencionar que la claridad con la que se establece el objetivo será fundamental para el éxito de los pasos siguientes del modelo.

Preguntas relacionadas con esta fase serían las siguientes:

- ¿Qué te gustaría lograr?
- ¿Es un objetivo alcanzable?
- ¿Cuáles son tus metas a corto, mediano y largo plazo respecto al tema?
- ¿Cómo sabrás que habrás alcanzado tu meta?

R (Reality). Realidad actual, situación presente en relación con la meta establecida. Consiste en describir y analizar la situación actual, dónde se encuentra la persona ahora y la brecha que existe hacia su meta. Es muy importante que exista objetividad y la consideración de los hechos; basarse en información y datos factibles en vez de la subjetividad que haya percibido el coach. El coach elige un lenguaje objetivo y descriptivo para explorar la realidad del coachee, y con ello le ayuda a alcanzar niveles profundos de conciencia.

Preguntas relacionadas con esta fase serían las siguientes:

- ¿Dónde estás?
- ¿Con qué cuentas?
- ¿Qué te falta para lograr tu objetivo?

O (Options). Opciones y estrategias posibles. En esta fase se definen las limitantes del cambio de la realidad actual hasta alcanzar la meta establecida, y esto da lugar a las opciones, posibilidades, alternativas y cursos de acción posibles para alcanzarla. Es muy importante que el proceso sea creativo y analítico en esta etapa; más que hacer muchas sugerencias, se debe hacer un esfuerzo en racionalizar y concientizar soluciones innovadoras.

El coach le ayuda a identificar y barajar todas aquellas posibilidades o alternativas que le permitan alcanzar su propósito y escoger aquella opción que presente menos obstáculos.

Preguntas relacionadas con esta fase serían las siguientes:

- ¿Qué opciones tienes?
- ¿Existen otros caminos?
- ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de cada opción?
- ¿Qué opción te gusta más y hace sentir más motivado/a?

W (What, When, Who, Will). Qué se va a hacer, cuándo, cómo, quién, además de la voluntad de hacerlo.

Consiste en hacer que se alcance la meta por medio de un plan de acción; cuándo deben ejecutarse, quién es el responsable de realizarlas, y la determinación de la voluntad y el compromiso del individuo para materializar el plan de acción para lograr el cambio. Aquí es fundamental escoger la solución preferida y comprobar que exista un alto nivel de compromiso con la ejecución de la misma.

Preguntas relacionadas con esta fase serían las siguientes:

- ¿Qué opción te gusta para trazar un plan de acción?
- ¿Por qué no conviertes eso en un plan de acción?
- ¿Qué acción puedes tomar que te ayude a lograr tus objetivos?
- Mencionaste que podrías ejecutar esa acción, ¿estás realmente comprometido con lo que decías?
- ¿Cómo y cuándo empezar?
- ¿Qué objetivos secundarios o etapas fijar?
- ¿Cómo comprobar que el plan ha surtido efecto?

Años después, Eaton y Johnson (2001), agregan al modelo los dos últimos pasos o etapas. Sostienen que luego de definir objetivos, explorar la realidad de la situación, discutir las opciones y acordar un plan de acción, el coach y coachee deben fijar la próxima vez que van a reunirse para retomar y analizar lo que han aprendido y para ver cómo se puede construir a partir de esa experiencia para lograr un aprendizaje futuro.

Las ventajas de trabajar a través de este modelo, según Ortiz (2010), aumenta la conciencia y la responsabilidad, y alienta el comportamiento proactivo del individuo, ofrece una mayor comprensión de su situación actual, y por consiguiente se abre un sinnúmero de posibilidades donde se eligen las acciones que podrían llevar a cabo para alcanzar sus metas personales y profesionales. Mediante el establecimiento de estas metas específicas, medibles y alcanzables, y un calendario realista para su logro, el modelo GROW promueve con éxito la confianza y la automotivación, lo que lleva a una mayor productividad y satisfacción personal.

2.2. Modelo OUTCOMES

Otro modelo usado, que conjuntamente con el anterior tiene una lógica similar es el que se conoce como modelo OUTCOMES (ver Figura 3), que definió Mackintosh (2003), donde utilizó en primera instancia un proceso de *coaching* para determinar qué directivas comerciales o de ventas se deben utilizar con los empleados. Una característica importante que lo hace diferente al modelo GROW, es el hecho de que permite que el coachee se desarrolle a niveles superiores y además ofrece a los directivos oportunidad de someterse a sesiones de *coaching* más profundas. Es más estructurado y específico que el modelo GROW, y ofrece un mayor énfasis en la comprensión, análisis de la distancia de los objetivos y mayor apoyo; además está más centrado en los negocios.

O	• <i>Objetives/Objetivos</i>
U	• <i>Understand the Reason/Entender las razones</i>
T	• <i>Take Stock of the Present Situation/Actuar desde la situación presente</i>
C	• <i>Clarify the Gap/Clarificar la diferencia</i>
O	• <i>Option Generation/Generación de opciones</i>
M	• <i>Motivate to action/Motivar a la acción</i>
E	• <i>Enthusiasm & Encouragement/Entusiasmo y estímulo</i>
S	• <i>Support/Apoyos</i>

Fig. 3: Modelo GROW

El modelo se aplica mediante las siguientes fases de desarrollo:

- O (*Objetives/Objetivos*). Se establece el objetivo que el coachee desea conseguir, vigilando que el mismo sea viable.
- U (*Understand the Reason/Entender las razones*). Se indaga sobre la intención que tiene el coachee para ejecutar el proceso y para alcanzar el objetivo del paso anterior.
- T (*Take Stock of the Present Situation/Actuar desde la situación presente*). El coach descubre las líneas base e indaga sobre la situación actual.
- C (*Clarify the Gap/Clarificar la diferencia*). Se clarifica la diferencia entre donde se está ahora y donde se desea estar, para comprender el porqué de las cosas y verificar si se definió correctamente el objetivo.
- O (*Option Generation/Generación de opciones*). El coach propone y analiza las opciones para alcanzar el objetivo.
- M (*Motivate to action/Motivar a la acción*). Se motiva al coachee para que tome la iniciativa y convierta las opciones en acciones.
- E (*Enthusiasm y Encouragement/Entusiasmo y estímulo*). El coach se muestra positivo y entusiasta, para transmitirle esa sensación a sus coachee y puedan generar los mejor de sí y alcanzar el objetivo.
- S (*Support/Apoyos*): El coach se convierte en un facilitador para apoyar y resolver las inquietudes del coachee.

2.3. Modelo ACHIEVE

El modelo ACHIEVE es similar a los modelos GROW y OUTCOMES y se compone de siete pasos (ver Figura 4). La diferencia más importante con los modelos antes citados, radica en que integra cinco habilidades esenciales del coach como: escucha activa, desarrollo de rapport, utilización de la intuición, preguntas abiertas y creativas y feedback abierto y honesto.

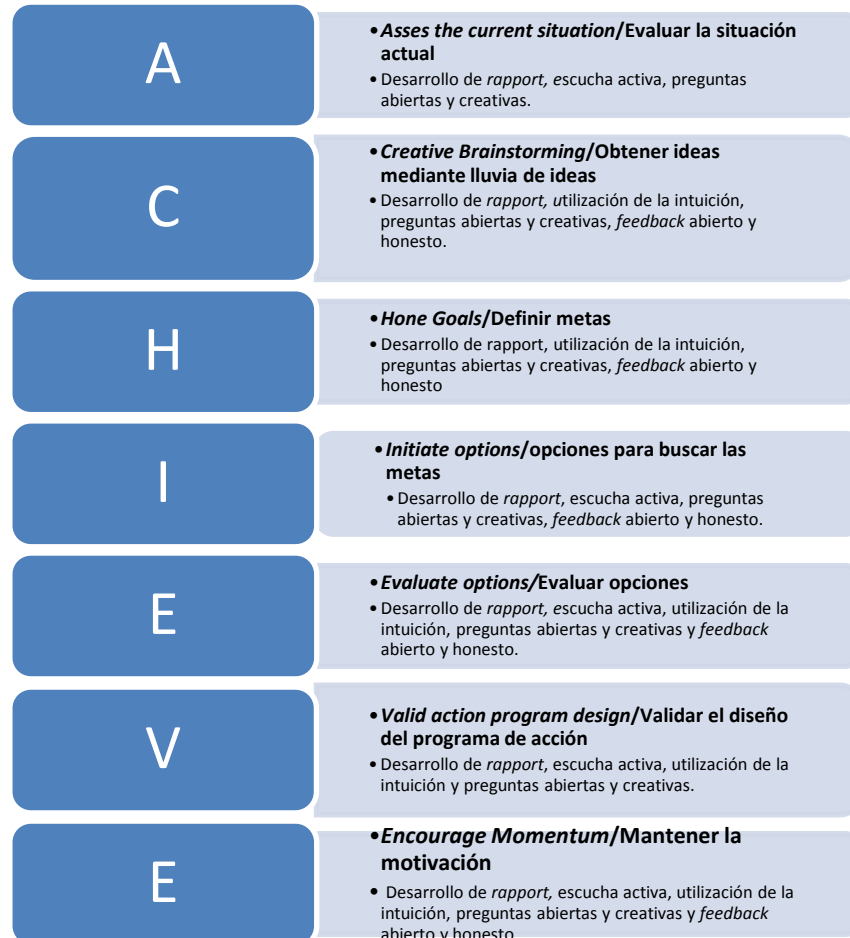


Fig. 4: Modelo ACHIEVE

Las habilidades varían de acuerdo con el paso que se desarrolla (Ravier, 2005), a saber:

A (Asses the current situation/ Evaluar la situación actual).

Habilidades: Desarrollo de *rapport*, escucha activa, preguntas abiertas y creativas. En este paso, se anima al coachee a reflexionar profundamente acerca de su situación actual. Al tener conciencia de sí mismo le ayuda a describir mejor su situación, e identifica con más claridad las áreas que abordar, además, le proporciona un contexto útil para las sesiones que vienen. Sin embargo, el beneficio más importante de este paso es la oportunidad del coachee para reflexionar sobre los acontecimientos pasados, mejorar la comprensión de lo que han contribuido las acciones específicas a la situación actual, y cómo esas acciones pueden haber estimulado los resultados específicos en los demás.

Comportamientos clave de *coach*. En esta etapa se hace uso de los instrumentos de evaluación (sin depender exclusivamente de esos instrumentos) para obtener una comprensión de la situación del coach, expresa interés sincero en sus historias de vida, toma el tiempo necesario para entender la situación desde la perspectiva del coachee, escucha profundamente para que esté totalmente comprometido y se sienta realmente comprendido y valorado, crea un sentido de conexión y la comodidad, y fomenta un clima de apertura y confianza y finalmente observa y registra toda la comunicación verbal y no verbal.

C (Creative Brainstorming/Obtener ideas mediante lluvia de ideas).

Habilidades: Desarrollo de rapport, utilización de la intuición, preguntas abiertas y creativas, feedback abierto y honesto.

En esta fase se amplía la perspectiva del coach y crea una base sólida para el desarrollo de soluciones creativas y el cambio de comportamiento. El objetivo es aumentar las opciones disponibles para un coach que se enfrenta a un entorno difícil. Uno de los problemas más frecuentes para ellos es la sensación de estar "atrapado" en una situación particular sin alternativas visibles de la acción disponible. En algunas circunstancias, sobre todo en momentos de estrés elevado, la perspectiva puede reducirse, de manera mental y emocional en una "visión de túnel". El efecto se asemeja a una confrontación con una pared: no se ve nada, simplemente la pared. Un *coach* eficaz inicia nuevamente y restaura en una perspectiva más amplia, que es un requisito previo para las próximas etapas de la relación de coachee. En ausencia de lluvia de ideas, el coach sigue en círculo y repite los mismos patrones de comportamiento. En esencia, la primera reacción natural en este "estado pegado" es hacer "más de lo mismo."

Comportamientos de coach clave. En este modelo se utiliza una variedad de herramientas y técnicas para interrumpir los patrones habituales del *coachee*, rompiendo así el "estado atascado", se les sorprende con preguntas inesperadas creativas, mediante la lluvia de ideas se provee de una variedad de alternativas a la situación actual, se realiza un sondeo más allá de las respuestas iniciales para descubrir un amplio espectro de opciones.

H (Hone Goals/Definir metas).

Habilidades: Desarrollo de rapport, utilización de la intuición, preguntas abiertas y creativas, feedback abierto y honesto.

En este paso, el coach forja alternativas y posibilidades en metas específicas. Esta es la etapa en la que los objetivos SMART se definen y/o se especifican, y es esencial que se tengan en cuenta los principios de formulación de metas eficaces. Esto es más difícil de lo que primero puede parecer. La mayoría de los ejecutivos son muy conscientes de lo que no quieren. Sin embargo, con frecuencia les resulta difícil especificar exactamente lo que ellos quieren. En este paso, el coach ayuda al ejecutivo a articular claramente los resultados específicos deseados.

Comportamientos de *coach* clave. Se alienta a la definición precisa de los objetivos (en términos positivos), toma el tiempo suficiente para desarrollar los objetivos SMART, trabaja con el coachee para desarrollar la(s) meta(s) con alto significado personal y relevancia, el coach desarrolla un conjunto específico de medidas con el coachee para proporcionar una clara evidencia de logro de la meta.

I (Initiate options/opciones para buscar las metas)

Habilidades: Desarrollo de rapport, escucha activa, preguntas abiertas y creativas, feedback abierto y honesto. Después de haber decidido una meta específica, el objetivo en este paso es el desarrollo de una amplia gama de métodos para lograrlo. En este punto, el propósito no es encontrar la opción "correcta", sino para estimular al coachee a desarrollar una abundante variedad de alternativas. En esta etapa, la cantidad, la novedad y la variedad de las opciones son más importantes que su calidad o viabilidad.

Comportamientos de *coach* clave. Crea confianza en el proceso y trabaja con el coachee desarrollando vías alternativas y llegar a la meta deseada; utiliza un amplio espectro de técnicas y estilos con la finalidad de cuestionar con la finalidad de estimular al coachee y así generar opciones; proporciona el espacio y el tiempo con el fin que el coachee piense creativamente y se asegura de que él es el "dueño" de las opciones que genera.

E (Evaluate options/Evaluar opciones).

Habilidades: Desarrollo de rapport, escucha activa, utilización de la intuición, preguntas abiertas y creativas y feedback abierto y honesto. Después de haber generado una amplia lista de opciones, el siguiente paso es que el coach las evalúe y les de prioridades. En esta etapa se desarrolla el enfoque. Sin un enfoque para la acción, si no está bien definido, es poco probable que se avance de manera efectiva.

Comportamientos de *coach* clave. Se alienta al coachee a desarrollar criterios personalmente significativos para evaluar las opciones, ya que estos criterios constituyen la base para la selección de la opción; sondea al coachee

para desarrollar una evaluación exhaustiva de cada opción y se asegura de que las opciones y su evaluación se fijan por escrito para futuras consultas.

V (Valid action program design)/(Validar el diseño del programa de acción). Habilidades:

Desarrollo de rapport, escucha activa, utilización de la intuición y preguntas abiertas y creativas.

En esta etapa es donde el coach resuelve el camino; Es aquí donde se diseña un plan de acción concreto y pragmático. El reto es traducir "aprendizaje en el aula" en la práctica diaria. El coach ayuda a cerrar esta brecha, y el coachee se compromete a tomar medidas usando las habilidades recién adquiridas.

Comportamientos de coach clave. Se crea un plan de acción detallado con el coachee; se comprueba la factibilidad y la viabilidad de ese plan y se corrige el plan de acción por escrito.

E (Encourage Momentum/Mantener la motivación). Habilidades:

Desarrollo de rapport, escucha activa, utilización de la intuición, preguntas abiertas y creativas y feedback abierto y honesto.

Esta es la etapa final; se deberá reforzar constantemente el proceso, incluso más detenidamente, ya que esto ayudará a construir y mantener el impulso y aumentar el nivel de confianza del coachee. Pequeños pasos de acción acumulados crean la fuerza necesaria para lograr la meta deseada.

Comportamientos de coach clave. Se demuestra interés continuo en el desarrollo del *coaching*; se le da un seguimiento de los registros; Se toman datos en todo el programa del coach y se evita la dependencia, y se define cuándo poner fin a la alianza.

Comentarios sobre los modelos para el *coaching*. No cabe duda que los modelos GROW, OUTCOMES y ACHIEVE son tres propuestas importantes de hacer *coaching*; se observa en ellos, que son modelos similares y complementarios; sin embargo, en su aplicación se pueden notar ausencias importantes; estas ausencias radican específicamente en hace falta incluir dentro del proceso acciones que procuren un cambio de paradigmas del ser humano que lo conlleven al aprendizaje transformacional; es ahí donde radica la importancia de los modelos donde se toman al ser humano como centro del proceso por lo que se debe retomar el concepto ser humano como el valor más importante en una organización, puesto que la clave de toda gestión radica en la gente (Valenzuela y Molina, 2013).

2.4. El *coaching* ontológico como estrategia.

Hoy en día se han realizado interesantes propuestas para la ejecución del *coaching*. Una de ellas es la combinación de los componentes: ontología y *coaching*, donde se crea el *coaching* ontológico, motivo principal de esta investigación; el cual constituye una de las propuestas más importantes acerca de la necesidad y pertinencia del *coaching* en las empresas contemporáneas. Considerando el lenguaje y las conversaciones como un componente fundamental de la vida humana y como consecuencia, de las empresas y las organizaciones; el *coaching* aparece como la estrategia administrativa más adaptada a esta realidad.

De allí se desprende la figura del *coaching* ontológico que se ocupa del ser humano; de lo que significa una persona, considerada en su totalidad, que tiene cuerpo, emocionalidades que se superponen, simultaneidades que no siempre se escuchan, espiritualidad y una forma de ver el mundo, con su lenguaje y sus conversaciones, facilitando procesos de cambio y aprendizaje (Utard, 2011).

Por su origen, menciona el mismo autor, los coach son conocidos en el mundo de los deportes, de allí toma el *coaching* ontológico la relevancia de "aprender haciendo", fundando su práctica en las distinciones de la ontología del lenguaje, que integradas, posibilitan al *coaching* ontológico operar con competencias genéricas en el quehacer humano revelando la importancia que tiene la palabra, no sólo como un código a través del cual describir el mundo, sino como el generador de quienes podemos ser en la vida. Para tener un panorama más extenso de este nuevo concepto es importante ir entendiendo esta propuesta desde el principio de manera inductiva postulando las bases

de la ontología a la ontología del lenguaje. La Ontología está constituida por dos palabras: ontos (Ser), y logos (estudio); por lo tanto, etimológicamente la ontología se puede definir como el logos o estudio del Ser; y de forma técnica se le suele definir como la ciencia del “Ser en tanto que Ser” (Echeverría 2013).

Tomando como punto de partida a la ontología, surge una disciplina llamada ontología del lenguaje, cuya premisa central es revelar el conocimiento tanto sobre lo observado como sobre quién lo observa (Echeverría, 2013). Para comprender esta disciplina, es importante conocer las aportaciones de Maturana (1992) donde propone el concepto de “ontología del lenguaje” y explica la importancia que tiene el lenguaje desde el ser de las personas. Aunado a esta propuesta, Flores (1995), aporta elementos para entender la percepción, la cognición, el lenguaje y la comunicación que menciona Maturana (1992), la “filosofía existencial” de Heidegger, las críticas de Dreyfus y Dreyfus (1993) acerca de la Inteligencia Artificial y la tesis sobre la performatividad del lenguaje de Austin (1971) y Searle (2001), para producir una nueva comprensión de lenguaje y comunicación, que con el tiempo se ha convertido en una disciplina para *coaching* profesional (Sieler, 2003).

Echeverría (2013), continúa con las ideas de Maturana (1992) y Flores (1995) y señala que el concepto de ontología como el estudio del Ser, pero restringiéndolo al ser humano; en ella se explica la existencia del ser humano, como un fenómeno influido fuertemente por el lenguaje. El lenguaje es considerado como un instrumento usado para expresarse, para transmitir información y permite la comunicación de lo que se percibe, se piensa y se siente, pero sin alterar la realidad; por lo tanto, la ontología del lenguaje, evidentemente, explica al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico y a partir de allí se comprenden los procesos que lo llevan a actuar como actúa.

2.4.1. Las bases de la ontología del lenguaje

Es preciso examinar los postulados básicos presentados por Echeverría (2013) donde se asienta la teoría de ontología del lenguaje. Son esencialmente tres:

Postulados básicos:

1. Interpretar a los seres humanos como seres lingüísticos: Postula que el lenguaje es por sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo de seres que son; como tal, seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos, cuya existencia tiene tres dominios primarios, el del cuerpo, la emocionalidad y el lenguaje. La autonomía de estos tres dominios primarios no impide estrechas relaciones de coherencia entre ellos, sino que cada uno de estos dominios abarca fenómenos diferentes que no permiten su reducción a otro, sin sacrificar con ello la especificidad de los fenómenos que cada uno da lugar. Sin embargo, la experiencia humana se realiza desde el lenguaje, y esto hace afirmar que los seres humanos habitan en el lenguaje.
2. Interpretar el lenguaje como generativo: Este postulado reconoce que el lenguaje no sólo permite hablar sobre las cosas, el lenguaje hace que sucedan cosas; por lo tanto, se sostiene que el lenguaje es generativo porque no solamente permite describir la realidad, sino crea realidades, las cuales no siempre proceden del lenguaje, sino también proceden de la realidad. Se puede afirmar que el lenguaje genera ser, debido a que el lenguaje altera el curso espontáneo de los acontecimientos; es decir, provoca que las cosas ocurran. Como se puede observar, no es una herramienta pasiva. Al afirmar que el lenguaje es acción, se está señalando que el lenguaje crea realidades pues cuando se habla, se modela el futuro, el del individuo y el de los demás, lo que es lo mismo afirmar que se modela la identidad del individuo y del mundo en que vive.
3. Interpretar que los seres humanos se crean a sí mismo en el lenguaje y a través de él. Se asume que cada individuo nace dotado de una particular forma de ser; y que posee, en consecuencia, una manera de ser permanente, fija o inmutable (muchas veces llamada alma). La ontología del lenguaje asume una posición radicalmente diferente, al sostener que la vida es, por el contrario, el espacio en que los individuos se inventan a sí mismos. Sujetos a acontecimientos biológicos y naturales, históricos y sociales, los individuos nacen dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de

ser considerando que la forma de ser no es determinada o permanente; es un espacio de posibilidad hacia su propia creación y aquello que lo posibilita es, precisamente la capacidad generativa del lenguaje.

Además de los postulados básicos la ontología del lenguaje maneja unos principios entre ellos (Echeverría, 2013):

Primer principio: No sabemos cómo son las cosas. Solo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en un mundo interpretativo. ¿Qué otra cosa es la verdad sino precisamente la pretensión de que “las cosas son” como decimos? La verdad en el lenguaje ordinario alude a un juicio que se realiza sobre una determinada proposición lingüística que le atribuye a ésta la capacidad de dar cuenta de “cómo las cosas son”. Toda proposición, toda interpretación, abre y cierra determinadas posibilidades en la vida, habilita e inhibe determinados cursos de acción.

Segundo principio: No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos (y lo hacemos), también somos de acuerdo a como actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace. Al trasladarse del ser a la acción, se entra en el proceso del devenir y se evita quedar entrampados en el supuesto metafísico de que el ser es inmutable. Las acciones revelan la forma de ser, al observar la forma en que un individuo actúa, siendo el lenguaje acción, se puede interpretar la forma de ser tal persona. La acción no es sólo la manifestación de un determinado ser que se despliega en el mundo, es también la posibilidad de que ese mismo ser se trasciende a sí mismo y deviene un ser diferente.

Existen otras contribuciones significativas en el giro lingüístico y son las aportadas por Ludwig Wittgenstein, John Austin y John Searle; las ideas esenciales que surgieron (Sieler, 2010) fueron que: el lenguaje es una forma de acción humana; el lenguaje es un instrumento para hacer las cosas; el lenguaje produce efectos sobre los participantes (interlocutores incluso) y por lo tanto los impactos en lo que es la realidad para ellos; hay una serie de aspectos fundamentales que los seres humanos continuamente utilizan el lenguaje para producir efectos y generar la realidad, lo que se conoce como actos de habla.

La idea de que el lenguaje genera realidad es la idea central en el *coaching* ontológico; la noción de actos del habla se desarrolló en un modelo de bases lingüísticas, y es un aspecto importante de la metodología del *coaching* ontológico (Sieler, 2010). El coach percibe las formas particulares en que usa y no usa del lenguaje el coachee, y cómo se limita de acuerdo a las circunstancias que observa. El cambio en el lenguaje, especialmente en el uso de hechos lingüísticos primarios, puede ser la base para el desarrollo de la conducta y la comunicación más eficaz, y la resolución de cuestiones problemáticas.

2.4.2. La importancia del lenguaje humano en el coaching

Una aportación importante para iniciar el planteamiento de esta sección es lo referido por Sieler (2010), quien señala que el verdadero aprendizaje ocurre en el interior de lo que para el ser humano significa “ser humano”, y a través de ese aprendizaje el hombre se recrea a sí mismo. Y prosigue señalando que no hay organizaciones en aprendizaje, son las personas que conforman las empresas quienes aprenden, y la manera en que aprenden es a través de las distinciones en el lenguaje. El lenguaje se requiere inevitablemente, menciona Maturana (1992) con la sola idea de “algo dado y existente”, la sola referencia a una realidad o verdad, cualquiera que sea.

Maturana (1992) explica que para que un ser humano sea capaz de hablar, deben darse ciertas condiciones biológicas; sólo se puede hacer lo que la biología permite; no se puede traspasar los límites de las capacidades biológicas. Sin la estructura particular del sistema nervioso humano, y sin los desarrollados sentidos con los que están equipados los seres humanos, no tendríamos la capacidad de oír y hablar en la forma en que lo hacemos.

Es común que se considere a los seres humanos como individuos lingüísticos, es decir, seres que viven en el lenguaje; también es común pensar que el lenguaje es una capacidad individual, como la propiedad de una persona; de esta manera se afirma que los individuos tienen una capacidad para el lenguaje, y esto, le otorga precedencia al individuo con respecto al lenguaje; implicando que es el individuo quien habla y escucha y se asume al individuo como precondition del lenguaje. Echeverría (2011) se opone a esta visión, postula lo contrario; que los individuos, no considerados como miembros particulares de una especie, sino tal como se ha identificado a los individuos humanos, esto es, como personas; se constituyen a sí mismo en el lenguaje. Esto implica que se le otorgue

precedencia al lenguaje con respecto al individuo. Y ello, no es un postulado banal, puesto que al tomar al individuo como ya constituido, para derivar en él el lenguaje, se cierra precisamente la posibilidad de comprender su propio proceso de constitución en cuanto individuo.

El lenguaje es un fenómeno social, no biológico; es en la interacción entre diferentes seres humanos donde aparece una precondition fundamental del lenguaje: la constitución de un dominio consensual. Se habla de consensualidad donde quiera que los participantes de una interacción social comparten el mismo sistema de signos (gestos, sonidos, etcétera) para designar objetos, acciones o acontecimientos en el orden para coordinar sus acciones comunes.

Sin un dominio consensual no hay lenguaje. Una vez que aceptamos lo anterior, no se puede seguir considerando al lenguaje como una propiedad individual. El dominio consensual se constituye en la interacción con otros en un espacio social.

Los principios del modelo del *coaching* ontológico y su operatividad

De acuerdo al planteamiento filosófico de la lingüística, el ser humano es estar en un proceso permanente de devenir, de inventarnos y reinventarnos dentro de una deriva histórica (Echeverría, 2005). Consecuentemente, este constante devenir conduce a admitir que pueden existir varias ‘verdades’ lo que abre la puerta a dos posibilidades interesantes:

1. Que los otros pueden tener una verdad diferente y que pueden ambas verdades convivir. Esto requiere entonces darle fuerza al respeto hacia los demás, el respeto frente a la diferencia.
2. Aquello que preocupa al ser humano, y no se puede resolver, se mira de otra manera, desde otro lado, es posible que se vean posibilidades que para ellos, no existían antes, y eso los lleve a su solución o simplemente que desaparezca de su preocupación.

Es en esta segunda posibilidad donde trabaja el *coaching* ontológico. El *coaching* ontológico, es considerado como una disciplina que centra su hacer en la potencialización de las capacidades intelectuales del ser humano, así como por medio del lenguaje, mediante el cual comparte su conocimiento y su entendimiento con el propósito de enriquecerlo; entonces, el lenguaje es un elemento esencial que permite y propicia el crecimiento y la utilización tanto del entendimiento como del conocimiento. De acuerdo con este concepto, Utard (2011) hace una interesante aportación cuando afirma que no solamente se observa el tipo de conversaciones e interacciones que tienen las personas, sino también el aspecto emocional en la que esas conversaciones tienen lugar, además de su corporalidad y energía de los involucrados en esas interacciones.

Es importante aclarar desde el principio, que el *coaching* ontológico no implica en sí mismo una modalidad específica de *coaching*, sino que es más preciso entenderlo como una justificación exhaustiva acerca de la pertinencia y la necesidad del *coaching* como herramienta de gestión en las organizaciones contemporáneas (Gonnet, 2013). La centralidad otorgada al lenguaje, al discurso y a la comunicación en esta ontología, menciona el mismo autor, fundamenta de un modo sistemático la pertinencia de un modelo de administración centrado en el *coaching*. En esta dirección, no se debe entender al *coaching* ontológico como un tipo específico de *coaching* entre otros, sino como un intento por proveer la base filosófica y ética a esta perspectiva administrativa.

Lo interesante del *coaching* ontológico es que él mismo constituye una fundamentación socio-histórica exhaustiva acerca de las razones que justificarían al *coaching* como modalidad de gestión. Esto se desarrolla mostrando la cercanía que tendría esta novedosa forma de gestión con lo que en el campo de la filosofía se ha denominado “ontología del lenguaje” o “giro lingüístico” (Echeverría, 2011).

Continuando con el mismo autor, anota que, por medio de la ontología del lenguaje y la comprensión, se torna en una práctica generativa, no sólo descriptiva, donde los seres humanos crean nuevas y novedosas realidades, haciendo consecuentemente organizaciones pioneras y preparadas para crear realidades inéditas.

En contraposición a la administración tradicional, que está enteramente ocupada del hacer del ser humano y de técnicas estándar como resultado de este planteamiento que resuelve la excelencia organizacional, el *coaching*

ontológico permite por medio de la razón, que las personas se transformen en seres creativos e imaginativos, además de emprendedores para poner en práctica su creatividad administrativa.

Lo valioso del *coaching* ontológico es que se concentra en aquella experiencia que no sólo produce aprendizaje sino también provoca transformación. En los seres humanos estas experiencias buenas o malas y en cualquiera de ellas se puede transitar sin ningún tipo de reflexión o cuestionamiento, pero se puede tener la opción de analizar lo ocurrido, sus razones y consecuencias. El *coaching* es un proceso de aprendizaje que busca la transformación; puesto que, entendiendo la forma en la que ocurre la experiencia, se transforma la manera de estar en el mundo, ya que, al cambiar el modo de observar, se puede también modificar la manera de actuar y por ende los resultados serán diferentes. Este proceso se trata entonces no sólo de aprender cosas nuevas, sino más bien de cuestionarse “quién quiero ser” y empezar un proceso de transformación y cambio con un objetivo final.

Finalmente, se puede aclarar estos conceptos, afirmando, que el *coaching* ontológico es un proceso desafiante que se basa en cuestionar las estructuras, comportamientos rígidos y pensamientos antiguos de la forma de ser de las personas y organizaciones. En el planeta existe una idea universal de “cómo deben hacerse las cosas en el mundo de las organizaciones o en la vida de las personas”. El *coaching* es una invitación al cambio, a ser cambiado como individuo, a pensar diferente y dejar que este proceso tenga resultados visibles y transforme al ser. El *coaching* ontológico es una herramienta profesional que ayuda a aumentar la capacidad de observación y de intervención en la forma en la que la gente actúa para así tomar ventaja de sus competencias y talentos en cualquier campo determinado para desarrollar su potencial, mejorar su rendimiento y sumar sus logros a los de la empresa provocando la obtención de metas propuestas tanto personales como organizacionales.

El *coaching* ontológico, ha sido desarrollado por los chilenos Rafael Echeverría a través de The Newfield Group y por Fernando Flores. El origen de este modelo está plasmado en el “libro Ontología del Lenguaje” publicado en 1994 por Rafael Echeverría. En este texto, Echeverría menciona a dos grandes pensadores que influyen en este modelo: Federico Nietzsche y Humberto Maturana. Uno de los postulados que resulta controversial en este modelo es el considerar que “los seres humanos se crean a sí mismos en y a través del lenguaje” (Echeverría, 2013).

El *coaching* trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produciendo cambios en el tipo de observador que es la persona. Una vez estos cambios fueron realizados, su perspectiva se amplía, se convierte en un observador diferente y tiene acceso a tomar acciones diferentes, logrando resultados nunca antes alcanzados. Se produce un cambio ontológico en la persona, paradigmas, patrones de interpretación, análisis de las cosas (Nava y Mena, 2012).

Echeverría (1994) indica que el *coaching* ontológico se concibe como una técnica gerencial que asume la crisis de los modelos tradicionales que se muestran inaplicables para trabajadores no manuales (personal cuyo trabajo depende del carácter generativo de las conversaciones). En contraposición a la administración tradicional, que está enteramente ocupada del hacer del ser humano y de técnicas estándar como resultado de este planteamiento que resuelve la excelencia organizacional, el *coaching* ontológico permite por medio de la razón, que las personas se transformen en seres creativos e imaginativos, además de emprendedores para poner en práctica sus creaciones administrativas.

2.5. Modelo OSAR

Para comprender la filosofía del *coaching* ontológico, es necesario usar un modelo llamado OSAR propuesto por Echeverría (2008), que se considera como guía para el trabajo para realizar el *coaching* ontológico; (ver Figura 5).

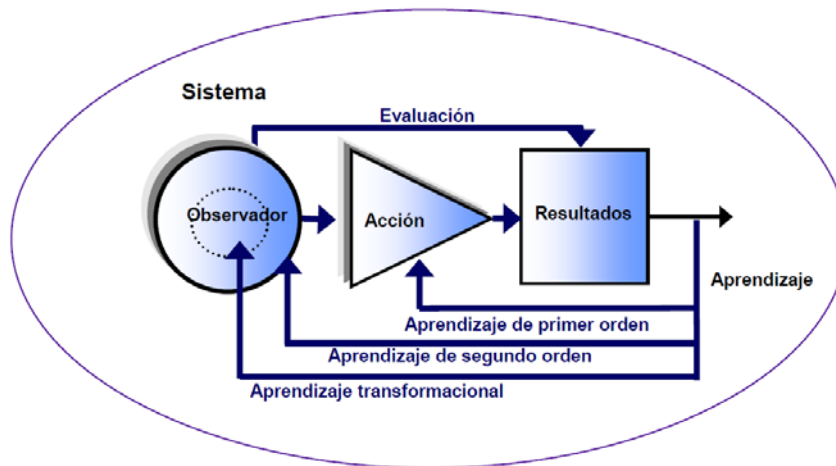


Fig. 5: Modelo OSAR

Fuente: Echeverría (2008)

El modelo OSAR debe su nombre a la sigla que describe sus componentes: Observador, Sistema, Acción y Resultados. La forma de interpretar este modelo es de derecha a izquierda. Iniciando por el final se tienen los resultados; todo resultado remite a las acciones que lo genera; es decir, los resultados son producto de la acción. Echeverría (2008) afirma que “somos lo que hacemos y también lo que obtenemos con nuestras acciones tanto para nosotros mismos como dentro de la comunidad en la que nos desenvolvemos”.

Si al evaluar un resultado el observador no está satisfecho, pensaría en modificar la acción que lo generó y entender qué fue lo que sucedió y qué lo hace actuar así, además de cuestionarse sobre la forma de actuar y lo que se puede hacer para que las cosas se produzcan en forma diferente y con ello esperar resultados más satisfactorios. Sin estas preguntas, el cambio de acción sería sólo prueba y error, cambios al azar.

Es esencial entender que los factores que pueden condicionar las acciones son dos: los visibles o de fácil reconocimiento, en donde es posible visualizar la forma en que inciden en el actuar, donde los condicionantes más comunes son las predisposiciones biológicas, adquisición de competencias, cambios en las tecnologías, los factores emocionales y las habitualidades; y los no visibles u ocultos, donde se encuentran dos condicionantes que normalmente no es posible identificar y que cumplen un papel importante para definir las acciones que se emprenden y la forma de actuar: en primer lugar “al observador que somos” y segundo, a “los sistemas a los que pertenecemos y hemos pertenecido”, y a las posiciones que se han ocupado en ellos.

Una vez que un individuo, actúa como actúa y, al hacerlo, genera los resultados que genera, tal individuo, como buen observador que es, observa esos resultados y los evalúa. Si esos resultados lo satisfacen, tal individuo probablemente seguirá adelante con su vida y no pondrá en cuestión los resultados. El problema surge si, como producto de esa observación evaluativa, su respuesta es: “No, ese resultado no me satisface”. Este es el caso que importa.

El primer trayecto consiste en observar el resultado insatisfactorio, y resignarse recurriendo a respuestas involucrando la forma de ser y con ello se congela la posibilidad de intervenir en él. Ese es el tipo de respuesta induce a la resignación y cancela, muchas veces en forma prematura, el camino hacia la transformación.

El segundo trayecto se caracteriza por el observador que evalúa un determinado resultado como insatisfactorio, y se cuestiona qué pudo generar tal resultado y en cada pregunta le da una explicación, en este punto es importante

saber distinguir las explicaciones genuinas de las justificaciones; pues cada vez que se genera una justificación se queda con la sensación de haber explicado un resultado que no gusta y se clausura la posibilidad de modificarlo.

El tercer trayecto frente a un resultado insatisfactorio es el que surge de la intención de cambiar y mejorar el resultado; de esta manera se incursiona en el dominio del aprendizaje y en consecuencia implica que se debe buscar la manera de modificar la forma como se actúa. El aprendizaje es aquella acción que conduce a un cambio de la acción (Echeverría, 2008).

Existen distintos tipos de aprendizaje:

Aprendizaje de primer orden. Este es el primer tipo de aprendizaje y se trata cuando se está consciente que es necesario modificar las acciones para obtener diferentes resultados, para ello, se formulan distintas preguntas, todas con un rasgo distintivo: buscar hacer alteraciones en la acción. Este aprendizaje tiene posibilidades de transformación limitadas, y para superarlos (en la medida en que no están restringidos por la biología o por la ética), se dispone del aprendizaje de segundo orden.

Aprendizaje de segundo orden. En este aprendizaje, se sabe que el cambio del resultado que se desea, va a requerir de un cambio de la acción; se sabe que para cambiar determinadas acciones se requiere modificar previamente el tipo de observador que se es; es decir, los resultados son producidos por acciones y estas acciones suelen verse condicionadas por el tipo de observador. El aprendizaje individual puede ser insuficiente para disolver los límites inherentes a la acción y para que tales límites sean superados se requiere de algo más que estrategias de aprendizaje individual: es necesario introducir cambios en el sistema que opera sobre los individuos.

Aprendizaje transformacional. Cuando entramos en una modalidad de aprendizaje de segundo orden, dirigida a modificar las acciones a través de cambios en el observador, es preciso reconocer que dichos cambios pueden ser de órdenes diferentes. Las intervenciones en el observador pueden tener niveles distintos de profundidad. Hay intervenciones que tocan lo que se puede llamar el núcleo básico o el corazón del observador. Se refiere a aspectos de un determinado observador que se han vuelto recurrentes y que se manifiestan independientemente del cambio de circunstancias. Lo que interesa es reconocer que, al interior del aprendizaje de segundo orden, que busca el cambio del observador, se puede distinguir un tipo de aprendizaje que por su profundidad modifica aspectos que aparecen asociados a la particular forma de ser. Interesa reconocer que esta posibilidad de aprendizaje existe, que ella es una opción de aprendizaje. A esta modalidad se le llama aprendizaje transformacional. En toda experiencia de aprendizaje lo que se conserva suele ser mayor que lo que se transforma. Ninguna modalidad de aprendizaje se traduce en una transformación completa del individuo. El aprendizaje transformacional disuelve el muro de posibilidad con el que el individuo antes chocaba. Lo que previamente le hacía sospechar que, quizás se había encontrado con una barrera asociada a su particular forma de ser, ahora pareciera haberse esfumado. La imposibilidad metafísica con la que creía haberse encontrado, se ha desvanecido. La transformación es el rasgo inherente de todo aprendizaje, tanto que aprendizaje y transformación muchas veces pueden ser usados como sinónimos. Lo característico del aprendizaje transformacional es, en definitiva, su impacto en las condiciones existenciales del individuo, en el carácter de las relaciones que éste comienza a establecer con los demás, en su capacidad de conferirle a su vida un sentido diferente. Se trata de un aprendizaje que no sólo altera la relación instrumental (técnica) que le individuo mantiene con el mundo, sino que modifica el dominio de la ética. Con el aprendizaje transformacional se puede hablar de una evolución o de una metamorfosis del alma, de esa forma particular de ser de cada individuo.

2.6. Los elementos que integran el modelo del *coaching* ontológico y su aplicación en las empresas

El modelo anterior es el punto de partida del *coaching* ontológico, donde comprender estos tipos de aprendizaje se tornan determinantes; sin embargo, en la práctica del *coaching* ontológico se incorporan una serie de elementos que permiten modificar el comportamiento; Sieler (2010) las describe de la siguiente manera:

1. El lenguaje. La metodología está basada en un nuevo entendimiento del lenguaje y la comunicación desarrollada a fines del siglo XX. La esencia de este entendimiento es que el lenguaje consiste en escuchar y hablar, y que el lenguaje es fundamental en la concepción y creación de la realidad.

2. La escucha. Escuchar es una parte omnipresente de la interacción humana en el lugar de trabajo y proporciona una manera más profunda y más eficaz de la escucha que mejora la comunicación y las relaciones. Escuchar es considerado como el factor crucial en la comunicación y esencial para establecer la confianza y la simpatía. Escuchar es un proceso principal del negocio.
3. El habla. También es un proceso clave del negocio. La metodología consta de seis herramientas precisas lingüísticas (llamados actos lingüísticos básicos) que los humanos usan en las conversaciones cotidianas para crear la realidad y hacer las cosas. Normalmente, las personas no son conscientes de cómo se utilizan, haciendo mal uso de dichas herramientas lingüísticas. El conocimiento de cómo usarlos intencionalmente produce formas más eficaces de conversar, de relacionarse y actuar en los lugares de trabajo.
4. Tipología de conversaciones. Escuchar y hablar se producen en el contexto de las conversaciones. La unidad básica de la interacción humana es la conversación: las personas se relacionan entre sí y hacen las cosas a través del habla. Los diferentes tipos de diálogos generan resultados diferentes. La metodología proporciona distinciones para reconocer los diferentes tipos de conversaciones y cómo utilizarlos en diferentes circunstancias. Esto incluye un modelo lingüístico preciso, práctico y muy eficaz para desarrollar un comportamiento de colaboración.
5. El poder de historias y narrativas. Las historias y narraciones son a menudo silenciosas, invisibles y el contexto de las pláticas cotidianas son el reflejo de la profunda cultura de las organizaciones y pueden ser los principales obstáculos para el cambio. Ellos proporcionan contextos de gran alcance de significado, dando forma a lo que la gente vea de lo posible e imposible para el individuo, el equipo y la mejora de la organización. Una parte fundamental de la utilización de esta herramienta es la forma de descubrir los relatos destructivos y desarrollar narrativas de gran alcance y poder.
6. Los estados de ánimo y emociones. La gente siempre está en algún estado de ánimo o emoción. Los estados de ánimo y las emociones permean todo lo que hace la gente, y constituyen un proceso principal del negocio. El poder de los estados de ánimo y emociones es que siempre predisponen a las personas hacia ciertos comportamientos. Hablar, escuchar y participar en conversaciones es indispensable en las formas del comportamiento humano. La eficacia de hablar y escuchar, no puede ser separada de los estados de ánimo y las emociones. Ellos son una parte integral del uso efectivo del idioma para la comunicación efectiva en el desarrollo de liderazgo, gestión, entrenamiento y equipo. En pocas palabras, forman una dimensión crucial de la moral y el desempeño organizacional.
7. Fisiología y la postura corporal. Al igual que los estados de ánimo y las emociones, el cuerpo humano ha sido ignorado como un área clave de aprendizaje que influye en el desempeño individual y organizacional. La importancia del cuerpo se puede expresar de la siguiente manera: nuestro modo de ser está incorporado. El cuerpo está siempre presente en la forma en que la gente se escucha una a otra y hablan entre sí. Hablando no se limita a las cuerdas vocales - que se produce desde el cuerpo. La postura de un individuo se compone de las configuraciones sutiles de los músculos y el esqueleto que se han aprendido durante toda la vida. En muchas formas sutiles y de gran alcance, la postura puede mantener a las personas atrapadas en los estados de ánimo negativo, y un impacto negativo en escuchar y hablar.

Además de estos elementos, Sieler (2010) anota algunas consideraciones éticas con respecto al *coaching* ontológico, menciona que al igual que otras profesiones, el *coaching* ontológico tiene un marco ético claramente articulado; y señala que la esencia consiste en que, aunque los *coaching* ontológicos son capaces de generar interpretaciones poderosas de las cuales los coaches se pueden beneficiar, el coach no se aferra en "la verdad" sobre lo que es mejor para el coachee, sino que existe un profundo respeto por él, asegurándose continuamente de que el conceda el permiso para que el coach pueda continuar la conversación. No importa lo poderoso que el entrenador piense que es su metodología; tiene que pensar que va a ser tan potente como el coachee se lo permita.

Las etapas del *coaching* se definen de la siguiente forma (Romero, 2010):

1. Petición del coach: una persona (coachee), que no ha sido capaz de resolver un dilema/problema (llamado quiebre en el coach) por cuenta propia, solicita la intervención de un coach, el cual cuenta con competencias y distinciones para ver cosas que el coachee no ve.
2. Creación de la burbuja: es un momento que puede considerarse mágico, donde se gana la confianza del coachee afirmando confidencialidad, respeto, permiso, y asegurándose de que existe un espacio ideal para el *coaching*, tal como asegurar la comodidad del coachee. Si el coach no es capaz de generar confianza no puede haber *coaching*. Esta etapa parece un ritual, pero en definitiva es el inicio del *coaching*.
3. Declaración del quiebre: el coach, junto con el coachee, define el quiebre a trabajar. A través de la indagación, y técnicas de preguntas y respuestas, el coach se asegura que van a trabajar un quiebre definido y delimitado.
4. Inicio de la indagación: el coach utilizará varias técnicas de *coaching* para conocer y entender tanto el quiebre como al coachee. A su vez, trabajará lo que llamamos competencias ontológicas. Es decir, el coach buscará las incompetencias, y quiebre maestro del coachee.
5. El coach, después de indagar: ya tiene una idea y hace referencia a las afirmaciones (hechos tangibles) relacionados con el quiebre. Después explica la estructura de coherencia, que son los dominios de intervención (corporalidad, emocionalidad y lenguaje). Acto seguido, es importante exponer al coachee las incompetencias que le impiden resolver el quiebre por cuenta propia, es decir mostrar desde otra mirada o desde otro observador. Si fuera aplicable, se pueden llevar a cabo una o dos intervenciones (ejercicios corporales, de lenguaje o de emociones) con el coach. Todo esto parece sencillo de explicar, pero cada sub-etapa de este punto requiere de mucho estudio y preparación para poder llevarlas a cabo.
6. Al final: es básico preguntar al coachee cómo se siente. Éste prácticamente es el cierre. A veces es necesario ofrecer agua o preguntar si necesita algo. El momento sublime del final del *coaching* es cuando el coach pide un abrazo al coachee. Una sesión de este tipo dura entre 60 y 75 minutos, y es el tiempo necesario y suficiente para poder trabajar un quiebre.
7. Antes de concluir, es necesario aclarar qué no es el *coaching* ontológico. No se trata de dar instrucciones, asesoría o consejos, ni mucho menos es una sesión de terapia. De allí que los pilares del *coaching* ontológico sean el respeto y el amor, la confianza, el compromiso y la ética. Después de llevar a cabo esta certificación, es notorio que el *coach* se hace con el tiempo, haciendo *coaching* frecuentemente y sobre todo preparándose con el estudio de la ontología para poder mantener el enfoque. Y asegurarse que existe un cambio de observador en el coachee, y a eso le llamamos aprendizaje de segundo orden. Cada coach es diferente, y todos presentan retos para el coachee. En palabras de Rafael Echeverría: “acción es ser”.

2.7. El *coaching* ontológico y su aplicación en las PyME's del Sector de la Construcción

La industria de la construcción representa una de las mayores actividades económicas del mundo, y en México no es la excepción, puesto que es un sector relevante de la economía, debido a su capacidad de generación de empleo y a su relación con la formación de la infraestructura productiva, sin embargo, el sistema de producción empleado durante años se hace cada vez más deficiente, reduciéndose su índice de productividad, mientras que en la manufactura se ha incrementado (Robles y Velázquez, 2013).

Robles y Velázquez (2013) mencionan que la importancia de este sector en la economía nacional radica en que su comportamiento es muy semejante a la economía en su conjunto, y esta semejanza se considera crítica puesto que, en periodos de recesión, la construcción es el sector que resiente primero dicha situación. Lo anterior se genera de los efectos multiplicadores que genera tanto en el empleo como en la producción de otros sectores económicos, así como a su condición de formador de infraestructura básica y de capital.

En México actualmente la industria de la construcción genera 5.6 millones de puestos de trabajo directo y 2.8 millones indirectos (CMIC, 2015). La actividad de la construcción es la tercera actividad con mayor capacidad de generación de empleos presentando un 13.2% en 2012, además, su importancia radica en que emplea tanto a personas altamente capacitadas, como también a los menos capacitados.

Con estos datos se puede percibir la importancia de la industria de la construcción en México, dejando una derrama económica importante y generando millones de empleos directos e indirectos. Esta industria presenta un carácter tradicionalista con gran dificultad para incorporar cambios en sus procedimientos. Esto debido a la costumbre a trabajar de la misma manera durante años, contemplando su metodología como el único camino viable para terminar su producto (CMIC, 2015).

Debido a la importancia que tiene el sector de la construcción dentro del contexto nacional, se espera que esté asistido de alguna manera por alguna modalidad de *coaching*, hoy en día no se encontró en la literatura la aplicación del *coaching* en este sector, sin embargo, la importancia de su uso no se descarta.

2.8. La planeación estratégica y desarrollo sostenido en las PyME's del Sector de la Construcción

Es este mismo contexto, y aunado al proceso del coaching, se encuentra la planeación estratégica, donde Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), conciben a los planes estratégicos como un conjunto de elementos que garantizan las actividades de control del rendimiento y la planificación de la acción. Por su parte Ackoff (1970), define su importancia dirigida hacia la producción de uno o más estados deseados. En este proceso se manejan variables internas y externas como factores influyentes en el cumplimiento de los objetivos; para diagnosticar entornos internos y externos de la organización, planteando metas globales, para crear y seleccionar estrategias generales; así como, para asignar recursos necesarios (Hellriegel, Don, Jackson y Slocum; 2009).

En la Figura 6, se muestran aspectos a considerar en el proceso de la planeación estratégica, realizando constantemente una reformulación y retroalimentación del sistema.

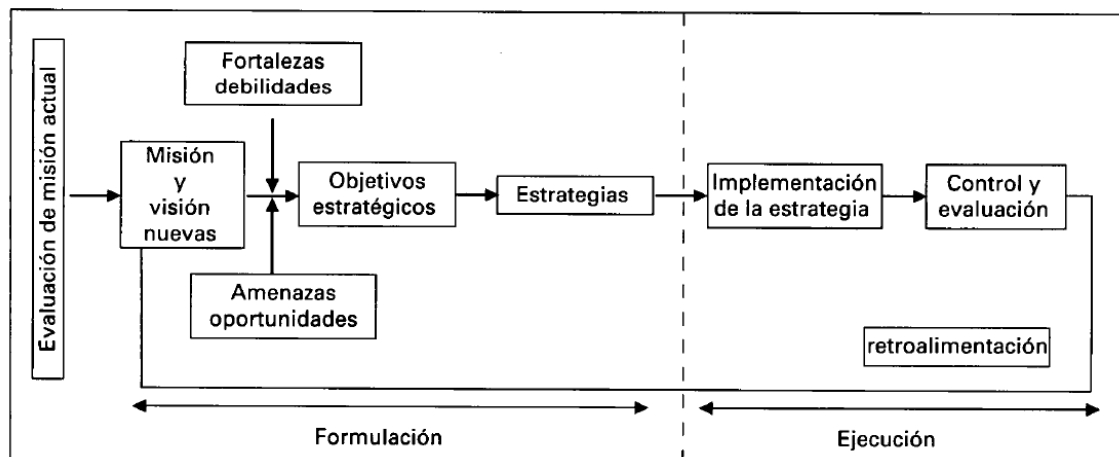


Fig. 6: Proceso de la planeación estratégica

Fuente: De la Rosa y Carrillo (2010)

De ahí la conveniencia de considerar a la planeación estratégica como un aspecto fundamental para la realización del coaching, siendo útil que la misión, la visión y los valores, sean considerados el eje del plan estratégico; esto es debido a que su enunciación es un asunto que constituye una etapa dentro del proceso de planeación estratégica, que debe alimentarse del análisis de investigaciones del entorno y de la empresa y enmarcarse dentro de posibles

escenarios de la realidad futura; igualmente, se proponen estrategias, objetivos y acciones que ayudan a materializarlos y volver tangible, operativa, controlable y mensurable la estrategia del negocio (Lema, 2014).

Esta herramienta contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones en el fortalecimiento de la estructura económica nacional (Valdez, Zerón y Morales, 2008) y como consecuencia definen un camino para acceder a la competitividad. No obstante, menciona López (2005), que el entorno económico y los aspectos culturales influyen en la relación de la planeación estratégica y el desempeño de la empresa; esta misma autora refiere que la práctica de la planeación estratégica en las PyME's es una actividad que se aplica de manera irregular, no usando una estructura adecuada, además de ser esporádica y reactiva.

La planeación estratégica cuyo fin es el de mantener o aumentar la rentabilidad de un negocio, puede ser considerada como un plan de acción donde se asignan los recursos y se definen otras actividades para manejar el entorno y con ello ayudar a obtener las metas de la organización como cita Pedros y Gutiérrez (2012); otro enfoque es el de Solano, Riascos y Aguilera (2013), quienes anotan que la planeación estratégica parte del análisis FODA, es decir, de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno organizacional, esto con la finalidad de establecer los objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitan a la organización cumplir con la misión y visión establecidas en principio.

Estas organizaciones, vistas en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, se tornan viables a medida que adquieran las habilidades para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos; al respecto, Amoroch, Chadid, Ricardo, Ruiz y Alean (2009) mencionan que planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable: por lo que deben crear, y sostener ventajas competitivas para encarar los desafíos que se les presentan. De tal manera, que al alcanzar un desarrollo sostenible implicaría la utilización de estrategias flexibles, adecuadas al entorno cambiante, medibles y controlables (Amoroch et al., 2009).

Al respecto, es prioritario mencionar lo que define Prahalad y Hamel (1990): para que una competencia sea considerada fuente de ventaja competitiva deberá tener las siguientes características: valiosa: la cual, ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades; difícil de imitar: dificultad de las otras empresas en desarrollar las estrategias; rara: son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales, y finalmente, insustituible: es decir, no tienen equivalente estratégico. Al respecto, Amoroch et al., (2009), complementan que para alcanzar competencias centrales en las organizaciones es determinante desarrollar ventajas competitivas necesarias para la sostenibilidad, el crecimiento y el desarrollo, tanto en el mercado local como en el internacional.

Dichas estrategias tienen como objetivo la creación de una posición competitiva favorable; buscan establecer una posición provechosa y sostenible ante las fuerzas que determinan la competencia. Este es el motivo, que en la formulación de una estrategia se relacione a una empresa con el medio ambiente con el cual interactúa; de esto parte de que las estrategias sean diversas y dependan de las características de la organización, el comportamiento del mercado, los consumidores, las empresas competidoras, entre otros factores (Amoroch et al., 2008). Todo esto está complementado con lo que apuntan De la Rosa y Carrillo (2010), que cuando se definen las estrategias, deben estar en correspondencia con los objetivos estratégicos, puesto que, deben tener un enfoque sistémico a través de una serie de actividades que tengan como fin, obtener resultados con los que se alcancen dichos objetivos, y de esta manera, conduzcan a las organizaciones a alcanzar su visión y que conlleven a la generación y/o conservación de competencias centrales.

De manera general, es claro entender que para el logro del desarrollo sostenido de las organizaciones, es importante diseñar e implementar un plan estratégico con un enfoque hacia las estrategias centrales (Prahalad y Hamel, 1990), donde las estrategias deberán ser valiosas, difíciles de imitar e insustituibles, y es un elemento en que se basa esta investigación.

2.9. El *coaching* ontológico, como una estrategia para la planeación estratégica de las PyME's

Desde hace varios años, el *coaching* ha tenido un desarrollo independiente y acelerado y su base más importante radica en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción y de aprendizaje es dinámico y flexible; como

afirma Lozano (2013), quien señala que dado que el coach tiene un comportamiento de liderazgo significativo y duradero y que influye en las personas de tal manera que el permanente compromiso y competencias dirigen sólidamente a un buen desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros.

Por lo tanto; es importante integrar los elementos del coach a la planeación estratégica de la organización para ocasionar que ésta, produzca un desarrollo sostenido de manera significativa. Para ello se requiere de un coach que oriente ontológicamente al equipo de estrategias durante el establecimiento de la planeación estratégica, convirtiendo la planeación en una herramienta realmente útil a la organización.

2.10. Presentación del modelo teórico (CPS) para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción

Se diseñó un modelo teórico (ver Figura 7) de acuerdo a la literatura revisada y tomando como base el modelo OSAR propuesto por Echeverría (2008), que es considerado como guía para realizar el *coaching* ontológico (ver Figura 5) y el modelo del proceso de planeación estratégica propuesto por De la Rosa y Carrillo (2010) (ver Figura 6). Este modelo teórico se nombró para su identificación con las siglas CPS que refieren a C: *coaching* ontológico, P: planeación estratégica y S: desarrollo sostenido.

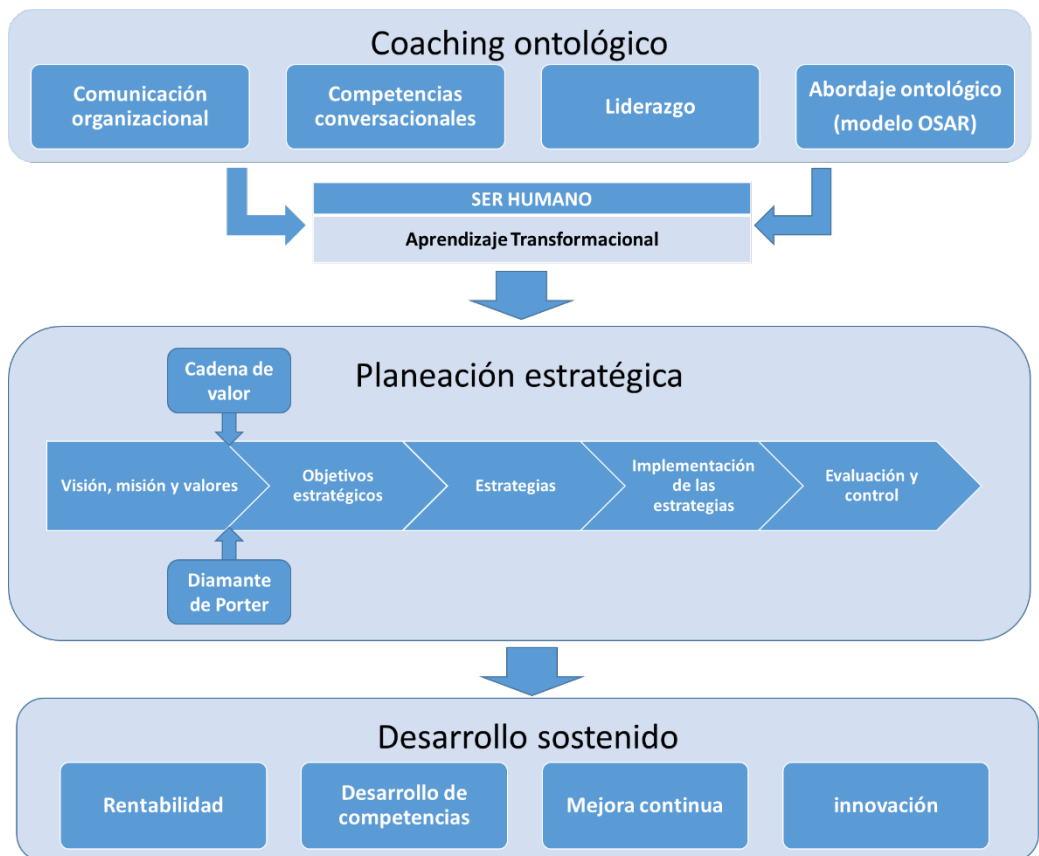


Fig. 7: Modelo Teórico (CPS) para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción.

Explicación del modelo

Coaching ontológico: La aplicación del *coaching* ontológico en la organización es la entrada al sistema y su evaluación se hace a través de cuatro componentes:

1. **Comunicación organizacional:** donde se mide el nivel de comunicación en la organización.
2. **Competencias conversacionales:** donde se evalúa el grado de competencia conversacional.
3. **Liderazgo:** donde se mide el grado del surgimiento de líderes ontológicos.
4. **Abordaje ontológico:** donde se aprecia el grado en que los líderes se comunican en la organización, el grado en que la empresa conoce el beneficio del *coaching*, el grado en que el *coaching* se involucra en el aprendizaje y el grado en el cual el *coaching* beneficia a la organización y a los empleados. Su desempeño impacta a los seres humanos a través del modelo OSAR (Echeverría, 2008) (ver Figura 18), donde a través del proceso se genera un aprendizaje transformacional, que ocurre cuando se pone a los líderes de la organización como sujetos activos del aprendizaje y se presenta desde varias dimensiones que los constituyen: su

biología, corporalidad y movimiento; la capacidad de articular experiencias usando el lenguaje, las emociones y estados de ánimo que los predisponen de diferentes maneras de acción.

Planeación estratégica: Un ser humano con un cambio transformacional, integrará elementos del *coaching* ontológico (el lenguaje, la escucha, el habla, las conversaciones, las historias y narrativas y los estados de ánimo y las emociones) a la planeación estratégica de la organización; a través del uso y aplicación de los elementos que la constituyen: visión, misión y valores; objetivos estratégicos, planteamiento de estrategias, implementación de las estrategias y evaluación y control (De la Rosa y Carrillo, 2010). El análisis estructural aporta elementos a la evaluación del ambiente externo e interno de la organización, a través de la cadena de valor y el diamante de Porter y con ello, se establecen los objetivos a largo plazo y se generan estrategias alternativas donde se eligen las estrategias particulares que se han de seguir.

Desarrollo sostenido: Este proceso de Planeación induce al desarrollo sostenido de la organización y es evaluado mediante las dimensiones: Rentabilidad, Desarrollo de competencias, Mejora continua e Innovación.

3. CONCLUSIONES

Hoy en día el sector de la construcción ha estado muy rezagado (Martín y González, 2011), debido a los constantes cambios políticos, sociales, culturales y tecnológicos y esto ha ocasionado que se modifiquen notablemente los modelos de organización, gestión y dirección de las empresas (De Carvalho, Serio y Vasconcelos, 2012). Este sector se encuentra en una situación de intensa competencia y se ven obligadas a mantener, incluso aumentar, la participación en el mercado, por medio de una constante innovación de productos y procesos de producción (Saavedra, 2012).

Esta necesidad requiere pronta atención, debido a que se considera el sector de la construcción, como un sector que finca su relevancia dentro de la economía nacional, debido a su capacidad de generación de empleo y a su relación con la formación de la infraestructura productiva (Robles y Velázquez, 2013).

Por lo anterior surge la necesidad de diseñar estrategias que impulsen el desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción. Una de esas estrategias es la razón de esta investigación, que propuso un modelo basado en los componentes del *coaching* ontológico integrados a la planeación estratégica a través de un análisis multivariante, en las PyME's del sector de la construcción en México, a través de un estudio empírico en el estado de Tabasco.

El modelo teórico propuesto, surgió a partir de dos modelos: el primero fue el modelo OSAR diseñado por Echeverría (2008), que es considerado como guía para realizar el *coaching* ontológico, en conjunto con el modelo del proceso de planeación estratégica propuesto por De la Rosa y Carrillo (2010).

El *Coaching ontológico* es una herramienta importante para llevar a cabo la *Planeación estratégica* de una empresa y, de esta manera, lograr el *Desarrollo sostenido* y la continuidad de la investigación resultaría importante. Es recomendable que futuras investigaciones se encarguen de la validación del modelo en las PyME's del sector de la construcción y además que se indague su aplicación en otros sectores.

4. AGRADECIMIENTOS

Los autores de este trabajo desean agradecer a la Universidad Popular Autónoma del estado de Puebla y a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco por las facilidades prestadas en la realización de esta investigación

5. REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1970). A concept of corporate planning. *Long Range Planning* , 3 (1), 2-8.
- Amorocho, H., Chadid, S., Ricardo, C., Karina, A., Ruiz, C., Alean, Q., y otros. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión* (26), 191-213.
- Austin, J. L. (1971). Palabras y acciones: cómo hacer cosas con palabras (Vol. 229). Paidós.
- CMIC. (2015). Presentación ejecutiva del Entorno Actual y Futura de la Industria de la Construcción en México.
- De Carvalho, L., Di Serio, L., & de Vasconcellos, M. (2012). Competitividade das nações: Análise da métrica utilizada pelo world economic forum. *RAE: Revista De Administração De Empresas* , 52 (4), 421-434.
- De la Rosa, A., & Carrillo, O. L. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y estrategia* , 37, 61-77.
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1993). Fabricar una mente versus modelar el cerebro: la inteligencia artificial se divide de nuevo. Graubard, S. El nuevo debate sobre la inteligencia artificial. Barcelona: Gedisa.
- Eaton, J., & Johnson, R. (2001). Coaching Successfully. Essential Managers .
- Echeverría, R. (1994). La Ontología del Lenguaje (Primera edición ed.). Santiago, Chile: Dolmen Ediciones.
- Echeverría, R. (2005). El búho de Minerva: introducción a la filosofía moderna. JC Sáez Editor.
- Echeverría, R. (2008). El observador y su mundo. Santiago, Chile: JC Sáez Editor.
- Echeverría, R. (2011). Ética y coaching ontológico. Buenos Aires: Editorial Gránica.
- Echeverría, R. (2013). Ontología del lenguaje (Sexta edición ed.). México: Ediciones Granica.
- Flores, F. (1995). Inventando las empresas del siglo XXI. Chile: Dolmen.
- Gonnet, J. P. (2013). The contemporary management discourse. The case of the Ontological Coaching. *Estudios Gerenciales* , 29 (126), 86-91.
- Hellriegel, D., Jackson, E., & Slocum, W. (2009). Administración, un enfoque basado en competencias (11a. edición ed.). México: Editorial CENGAGE.
- INEGI. (2016). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Lema, J. P. (2014). La guía estratégica. El corazón del plan estratégico. *Revista EIA* (2), 9-16.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. 141-164.
- Lozano, L. J. (2013). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Escuela de Administración de Negocios* , 63, 127-144.
- Mackintosh, A. (2003). The Successful Coaching Manager. Troubador Publishing Ltd.

- Marcos, J. A. (2010). El método GROW. Recuperado el 02 de Diciembre de 2016, de MK Marketing+Ventas: <http://pdfs.wke.es/7/1/5/4/pd0000047154.pdf>
- Martín, R., & González, J. (2011). Análisis estratégico de la industria de la construcción en España. Cuadernos de Gestión , 11 (1), 141-161.
- Maturana, H. (1992). Sentido de lo Humano. Chile: Dolmes Ediciones.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. México: Pearson Educación.
- Nava, Á., & Mena, M. (2012). Coaching y competencias cognitivas de los directores de escuelas de las universidades públicas binacionales.
- Ortiz, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. (243), 56-68.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). Introducción al plan estratégico. Ediciones Díaz de Santos.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review , 79-91.
- Ravier, L. (2005). Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires: Dunken.
- Robles, J., & Velázquez, L. (2013). Estructura y desempeño del sector de la construcción en México. El Cotidiano , 182 (105).
- Romero, G. (2010). La gerencia como competencia conversacional. aportes de la ontología del lenguaje. Debates IESA , 15 (4).
- Rovira, M. E. (2009). Coaching ontológico: La Gestión Administrativa de las Sociedades del Entendimiento y el Conocimiento. Revista Centroamericana de Administración Pública , 56-57.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Pensamiento & Gestión , 33, 93-124.
- Searle, J. (2001). Actos de habla. México: Editorial Cátedra.
- Sieler, A. (2003). Ontology: A theoretical basis for professional coaching. In first Australian Conference on Evidence-Based Coaching , 7-8.
- Sieler, A. (2010). Ontological coaching. The complete handbook of coaching , 107-119.
- Solano, O. J., Riascos, S. C., & Aguilera, A. (2013). Determinantes de los Planes Estratégicos de los Sistemas de Información en las pymes colombianas: Caso Santiago de Cali (Vol. 9). Colombia.
- Utard, M. F. (2011). Una propuesta educativa desde la mirada del coaching ontológico relacional. Humanitas: Revista de Investigación , 8 (8), 99-112.
- Valdez, S., Zerón, M., & Morales, J. (2008). El porqué de la planeación estratégica en las PYME. Contribuciones a la Economía .
- Valenzuela, H., & Molina, J. L. (2013). La emergencia de las «empresas de base humana» en España: ¿nuevo paradigma o consecuencia inevitable? . Documents d'Anàlisi Geogràfica , 59 (3), 523-542.

Vidal, M. D., Cordon, E., & Ferron, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review* (31), 82-101.

Whitmore, J. (1996). *Coaching for performance: the new edition of the practical* (2a. edición ed.). London: Nicholas Brealey.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB de la Industria de la Construcción 2013 – Septiembre 2016	2
Figura 2. Esquema preconceptual del interventor	6
Figura 3. Tipos de Coaching	26
Figura 4. Desarrollo del liderazgo en el coaching	29
Figura 5. Pasos básicos para el Coaching	31
Figura 6. Elementos del Coaching	31
Figura 7. Factores que afectan al éxito en un proceso del Coaching	32
Figura 8. Habilidades del Coaching	32
Figura 9. Acuerdo con coaching individual propuesta A	33
Figura 10. Acuerdo con coaching individual propuesta B	34
Figura 11. Modelo escalonado de entrenamiento	35
Figura 12. Modelo en bucle de entrenamiento	35
Figura 13. Proceso del coaching ejecutivo. Agentes	36
Figura 14. Modelo de coaching dirigido a ingenieros electricistas del área de Gestión del Mantenimiento de una empresa de transmisión de energía eléctrica	37
Figura 15. Modelo GROW	39
Figura 16. Modelo OUTCOMES	43
Figura 17. Modelo ACHIEVE	45
Figura 18. Modelo OSAR	60
Figura 19. Proceso de la planeación estratégica	69
Figura 20. Modelo Teórico para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción	73
Figura 21. Alcance de la investigación	76
Figura 22. Modelo hipotético de desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción en México	78
Figura 23. Esquema de relaciones entre hipótesis y variables	79
Figura 24. La comunicación dentro de la organización	105
Figura 25. Coeficientes de correlación (r) de las variables	137
Figura 26. Modelo de la relación de los coeficientes regresión (β_i), de correlación (r) y de determinación (r^2) de las variables	144
Figura 27. Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta original	152
Figura 28. Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 1	157
Figura 29. Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 2	162

Figura 30. Modelo para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica usando ecuaciones estructurales propuesta alterna número 2. (coeficientes de determinación).	165
Figura 31. Modelo propuesto para el Desarrollo sostenido de las PyME's del sector de la construcción, integrando elementos del Coaching ontológico a la Planeación estratégica	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable dependiente	81
Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente: coaching ontológico.	82
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente: planeación estratégica.....	83
Tabla 4. Clasificación de las empresas mexicanas	84
Tabla 5. Confiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos de medición.....	86
Tabla 6. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	87
Tabla 7. Correlaciones de Pearson entre variables (N=105)	88
Tabla 8. Variable Desarrollo sostenido, cálculo del intervalo.....	93
Tabla 9. Resultado alcanzado por la variable Desarrollo sostenido	93
Tabla 10. ¿Cómo consideras el nivel de rentabilidad de la empresa?	94
Tabla 11. ¿La empresa cuenta con un plan para mejorar su rentabilidad?	94
Tabla 12. ¿La empresa involucra a los trabajadores para mejorar su rentabilidad?	94
Tabla 13. ¿En la empresa se cuenta con un manual de organización funcional?	95
Tabla 14. ¿En qué grado el manual de organización de la empresa describe las competencias del personal?	95
Tabla 15. ¿La empresa tiene un programa de capacitación anual?	96
Tabla 16. ¿En qué medida se cumple con el programa de capacitación anual?	96
Tabla 17. ¿En qué grado la empresa tiene documentado sus procesos?.....	97
Tabla 18. ¿La empresa realiza sus actividades de acuerdo a los procedimientos documentados?	97
Tabla 19. ¿La alta gerencia revisa el avance de la organización en reuniones periódicas?	98
Tabla 20. ¿La empresa cuenta con un programa anual de auditorías internas?.....	98
Tabla 21. ¿Se realizan acciones correctivas y preventivas de las inconsistencias encontradas en la auditoría interna?.....	98
Tabla 22. ¿Los servicios que ofrece la empresa satisfacen las necesidades de los clientes? ...	99
Tabla 23. ¿En la empresa se realizan inversiones constantes para adquirir maquinaria y/o equipo?.....	100
Tabla 24. ¿El personal de la empresa propone ideas innovadoras para mejorar los procesos de construcción?	100
Tabla 25. ¿La alta gerencia de la empresa muestra interés por la innovación de sus procesos de construcción?	100
Tabla 26. ¿La empresa ofrece un servicio diferenciado que le crea ventaja competitiva?.....	101
Tabla 27. Variable Coaching ontológico, cálculo del intervalo	103
Tabla 28. Resultado alcanzado de la variable Coaching ontológico	103
Tabla 29. ¿Cómo consideras la comunicación de los empleados hacia los jefes en la empresa?	104
Tabla 30. ¿Cómo consideras la comunicación de los jefes hacia los empleados en la empresa?	104
Tabla 31. ¿Cómo consideras la comunicación entre los empleados dentro de la empresa?...105	
Tabla 32. ¿Los empleados manifiestan confianza cuando platican asuntos relacionados con su trabajo?	106

Tabla 33.	¿Los empleados prestan atención en las conversaciones de los asuntos relacionados con la funcionalidad de la empresa?	107
Tabla 34.	¿Cómo consideras la habilidad de los empleados para hacer preguntas en sus conversaciones?	107
Tabla 35.	¿Las conversaciones de los empleados son de manera constructiva?	107
Tabla 36.	¿Los empleados conocen que el lenguaje tiene el poder de transformar (cambiar) las situaciones?	108
Tabla 37.	¿Las conversaciones se desarrollan en un clima de confianza y entendimiento? ..	108
Tabla 38.	¿En la empresa existen espacios para que los empleados desarrollen sus competencias conversacionales?	108
Tabla 39.	¿La alta gerencia de la empresa tiene capacidad de liderazgo?	109
Tabla 40.	¿Qué tipo de liderazgo es el que prevalece dentro de la empresa?	109
Tabla 41.	¿Los líderes de la empresa tienen una buena comunicación con el personal de los diferentes departamentos?	112
Tabla 42.	¿Los líderes usan el lenguaje apropiado en la comunicación dentro de la empresa?	112
Tabla 43.	¿Los líderes realizan actividades de coach para a los empleados dentro de la empresa?	112
Tabla 44.	¿Qué tipo de coaching ha recibido la empresa?	113
Tabla 45.	¿Piensa que el trabajo del coaching crea condiciones para mejorar la comunicación dentro de la empresa?	113
Tabla 46.	¿El coaching debe apoyar a los empleados para el desarrollo del liderazgo?	113
Tabla 47.	¿Considera que el coaching es apropiado para todo el personal de la empresa? ...	114
Tabla 48.	¿Dónde necesita más atención su empresa que requiera el coaching?	114
Tabla 49.	¿Cómo se considera el uso del aprendizaje dentro del trabajo del coaching en su empresa?	114
Tabla 50.	¿A quiénes se le debe prestar mayor atención con respecto al aprendizaje dentro de la empresa?	115
Tabla 51.	¿En qué orden los siguientes elementos consideras deban ser incorporados en el proceso del coaching?	115
Tabla 52.	¿Considera que el coaching incrementa la productividad de su empresa?	115
Tabla 53.	¿Considera que el coaching mejorará las relaciones dentro de la empresa?	116
Tabla 54.	¿Considera que el coaching hará eficiente el trabajo en equipo dentro de la empresa?	116
Tabla 55.	¿Considera que el coaching modelaría positivamente el comportamiento de los empleados?	116
Tabla 56.	¿Considera que el coaching mejoraría la autoconfianza de los empleados?	117
Tabla 57.	¿Considera que el coaching llevaría a los seres humanos a alcanzar resultados extraordinarios?	117
Tabla 58.	¿Considera que el coaching llevaría a las empresas a alcanzar resultados extraordinarios?	117
Tabla 59.	¿Considera que el coaching lleva a los seres humanos a alcanzar una vida plena?	118
Tabla 60.	¿Considera que el coaching ayuda a las personas a superar bloqueos mentales? ..	118
Tabla 61.	¿Considera que el coaching ayuda a las personas a observarse a sí mismo?	118

Tabla 62. ¿Considera que su empresa requiere el trabajo del coaching?	119
Tabla 63. ¿Cuáles son los limitantes por no contratar a un coach en la empresa?	119
Tabla 64. ¿Cuáles es la principal necesidad de la empresa para contratar un coach?	119
Tabla 65. Variable Desarrollo sostenido, puntuaciones máximas y mínimas, escala de Likert	122
Tabla 66. Niveles de la variable Planeación estratégica.....	122
Tabla 67. ¿Cuáles elementos están definidos en la empresa?	123
Tabla 68. ¿La Misión de la empresa describe la razón de ser?	123
Tabla 69. ¿La Misión es difundida a todo el personal?	124
Tabla 70. ¿La Visión define el futuro deseado de la empresa?	124
Tabla 71. ¿La Visión es difundida a todo el personal?.....	124
Tabla 72. ¿Los valores de la empresa son coherentes con los valores del personal?.....	125
Tabla 73. ¿Cuál fue el principal limitante que tuvo la empresa para definir la misión, visión y valores?	125
Tabla 74. ¿La alta gerencia de la empresa se involucra en el planteamiento de objetivos? ...	126
Tabla 75. ¿La alta gerencia motiva al personal para el logro de objetivos de la empresa?....	126
Tabla 76. ¿Cuál es el principal factor que ayuda a su empresa a lograr los objetivos a largo plazo?	126
Tabla 77. ¿Cuál es el principal factor que limita a la empresa a lograr los objetivos a largo plazo?	127
Tabla 78. ¿El personal tiene claro el planteamiento de estrategias para el desarrollo de la organización?	127
Tabla 79. ¿La alta gerencia de la empresa se involucra en el planteamiento de estrategias?..	128
Tabla 80. ¿Se consideran a los factores internos (fortalezas y debilidades) para el planteamiento de estrategias?	128
Tabla 81. ¿Se consideran a los factores externos (amenazas y oportunidades) para el planteamiento de estrategias?	128
Tabla 82. ¿La alta gerencia involucra al personal en la implementación de las estrategias en la empresa?	129
Tabla 83. ¿El personal de la empresa es disciplinado en el establecimiento de estrategias? .	129
Tabla 84. ¿Existe motivación de parte de los empleados en el establecimiento de estrategias?	130
Tabla 85. ¿Los involucrados se toman el tiempo para evaluar las estrategias de forma sistemática?	131
Tabla 86. ¿Se mejora continuamente las posiciones estratégicas de la empresa?	131
Tabla 87. ¿En la empresa es común que se tomen decisiones eficaces a largo plazo?	131
Tabla 88. ¿En la empresa se llevan a la práctica de manera eficiente las decisiones tomadas?	132
Tabla 89. ¿Cuál es el elemento determinante que no permite se lleve a cabo la evaluación y el control de las estrategias?	132
Tabla 90. Índice de desempeño de las variables Desarrollo sostenido, Coaching ontológico y Planeación estratégica.....	134
Tabla 91. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	135
Tabla 92. Correlaciones entre las variables	136

Tabla 93. Coeficiente de correlación de Pearson de las dimensiones de la variable Desarrollo sostenido	137
Tabla 94. Coeficiente de correlación de Person de las dimensiones de la variable Coaching ontológico	138
Tabla 95. Coeficiente de correlación de Person de las dimensiones de la variable Planeación estratégica	139
Tabla 96. Prueba individual coeficientes de regresión de la variable Desarrollo sostenido ...	140
Tabla 97. Análisis de varianza del modelo	142
Tabla 98. Prueba de calidad de ajuste de la variable Desarrollo sostenido	142
Tabla 99. Reactivos usados en el análisis factorial	146
Tabla 100. Análisis estadístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y prueba de Barlett	147
Tabla 101. Matriz de correlaciones	148
Tabla 102. Comunidades	149
Tabla 103. Varianza total explicada	150
Tabla 104. Matriz de componentes	150
Tabla 105. Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo	153
Tabla 106. Cálculo del índice de ajuste comparativo	153
Tabla 107. Error medio cuadrático de aproximación	154
Tabla 108. Ponderaciones de regresión	155
Tabla 109. Ponderaciones de regresión estandarizados	156
Tabla 110. Correlación entre Coaching ontológico y Planeación estratégica	156
Tabla 111. Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo	158
Tabla 112. Cálculo del índice de ajuste comparativo	158
Tabla 113. Raíz cuadrada media del error de aproximación	159
Tabla 114. Ponderaciones de regresión	159
Tabla 115. Ponderaciones de regresión estandarizados	160
Tabla 116. Matriz de covarianzas de los índices de modificación	161
Tabla 117. Prueba de chi cuadrado para determinar el ajuste del modelo	163
Tabla 118. Cálculo del índice de ajuste comparativo	163
Tabla 119. Error medio cuadrático de aproximación	163
Tabla 120. Ponderaciones de regresión	164
Tabla 121. Comparación de criterios de bondad de ajuste de los tres modelos	166
Tabla 122. Contraste de las hipótesis	170
Tabla 123. Cursos para la implementación del modelo	178
Tabla 124. Actividades para la implementación del modelo	179
Tabla 125. Cronograma para la implementación del modelo	180