

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Coaching como estrategia organizacional y comercial para  
empresarios pymes del sector servicios de la ciudad de Guayaquil.**

**AUTOR:**

**Econ. Carlos Antonio, Barreiro Díaz**

**Previa a la obtención del grado Académico de:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**Econ. Laura, Zambrano Chumo, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2018**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Carlos Antonio Barreiro Díaz**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación llamado **“COACHING COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL PARA EMPRESARIOS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

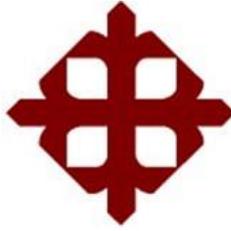
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de septiembre del año 2018.**

**El Autor**

---

**Carlos Antonio, Barreiro Díaz**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Carlos Antonio Barreiro Díaz** Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil **“COACHING COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL PARA EMPRESARIOS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de septiembre del año 2018.**

**El Autor**

---

**Carlos Antonio, Barreiro Díaz**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta meta. A mi esposa Sindy Patricia Merino Pinos por el impulso constante en el desarrollo de esta tesis. A mis amados padres Carlos Arnaldo Barreiro Gálvez y Ángela Antonieta Díaz Navarrete por haberme educado como un hombre de bien. A mi hermana Ángela Lorena Barreiro Díaz y a toda mi familia.

**Carlos Antonio Barreiro Díaz**

## **DEDICATORIA**

Le dedico el cumplimiento de esta meta a Dios, quien con su amor y bendición me ha permitido llegar hasta aquí. A mi esposa amada Sindy Merino Pinos. A mi madre Angelita Díaz Navarrete, quien siempre ha estado impulsándome y motivándome en cada proyecto que he emprendido en mi vida. A mi hermana Lorena, a mi hija Flavia Isabella Barreiro y a todas las valiosas personas que día a día trazan su camino para alcanzar el éxito y aportar algo positivo al mundo.

**Carlos Antonio Barreiro Díaz**

## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
JUSTIFICACIÓN .....	2
EL ÁREA DEPORTIVA.....	3
EL ÁREA EMPRESARIAL.....	4
EL ÁREA PERSONAL .....	5
SOCIAL.....	6
NECESIDAD DEL SERVICIO.....	6
ENFOQUE DEL SERVICIO .....	6
PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
OBJETIVO GENERAL .....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>9</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>9</b>
1.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	9
1.1.1 DEFINICIÓN .....	9
1.1.2 TIPOS DE COACHING .....	10
1.1.3 ENFOQUES DEL COACHING.....	11
1.1.4 COMPETENCIAS DEL COACHING.....	15

1.1.5	16
1.1.6 MARCO DE INTERVENCIÓN DEL COACHING .....	16
1.1.7 MODELO CONCEPTUAL DEL COACHING EJECUTIVO .....	19
1.1.8 LA IMPORTANCIA DE LA EFECTIVIDAD DEL COACHING.....	20
1.1.9 MODELOS Y METODOLOGÍAS DEL COACHING.....	21
1.1.8.1 MODELO PERFECT THOUGHT (PENSAMIENTO PERFECTO).....	21
1.1.9 Coaching Ejecutivo .....	22
1.1.9.1 Coaching Profesional y Coaching de Vida .....	23
1.1.9.2 Training Organizacional Vs. Coaching Ejecutivo.....	23
1.1.9.3 Mentoring Organizacional Vs. Coaching Organizacional .....	24
1.10 La dimensión del Coaching Ejecutivo .....	26
1.11 MODELO CONCEPTUAL DEL COACHING EJECUTIVO .....	30
1.12 La importancia de la efectividad del Coaching .....	31
1.13 Modelos y metodologías del Coaching .....	33
1.2 MARCO CONCEPTUAL.....	43
1.3 MARCO REFERENCIAL .....	46
1.3 MARCO LEGAL .....	48
LEY DE COMPAÑÍAS. ....	48
LEY DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES .....	48
CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN.....	48
CAPITULO II.....	49
DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. ....	49
CAPÍTULO III.....	50
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
HERRAMIENTAS POR UTILIZAR:.....	51
ENCUESTAS .....	51

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	51
3.3.1 POBLACIÓN .....	51
3.3.2 MUESTRA .....	51
3.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	52
3.5 ENCUESTA Y ENTREVISTA .....	53
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>64</b>
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>64</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>66</b>
<b>ANÁLISIS PESTAL .....</b>	<b>67</b>
POLÍTICO .....	67
ECONÓMICO .....	68
SOCIAL.....	68
TECNOLÓGICO.....	68
AMBIENTAL.....	69
ANÁLISIS FODA .....	69
<b>ANÁLISIS DE LAS 4 P (PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN) .....</b>	<b>70</b>
<i>Producto</i> .....	70
<i>Precio</i> .....	71
<i>Plaza</i> .....	72
<i>Promoción</i> .....	72
<b>ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>74</b>
<b>VENTAS ESPERADAS .....</b>	<b>74</b>
<b>COSTOS .....</b>	<b>74</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS .....</b>	<b>75</b>
<b>5.3 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....</b>	<b>77</b>

<b>5.4 RESULTADOS DEL VAN Y TIR DEL PROYECTO .....</b>	<b>77</b>
<i>COSTOS FIJOS</i> .....	77
<b>ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....</b>	<b>81</b>
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	83
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>84</b>

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Tipos de Coaching .....	2
Figura 2. Etapas de una conversación en coaching deportivo .....	3
Figura 3. Tipos de Coaching .....	10
Figura 4. Metodología de Intervención del Coaching .....	15
Figura 5. Lista de Autores de Libros de Coaching .....	27
Figura 6. Pirámide de Leeman / Cross y Lynch... ..	29
Figura 7. Quienes intervienen en el proceso de coaching .....	30
Figura 8. Modelo Perfect Thought .....	34
Figura 9. Modelo de Coaching Lograr .....	36
Figura 10. Modelo de Coaching de Leonardo Wolk .....	37
Figura 11. Modelo de los siete hábitos de la gente altamente efectiva.....	40
Figura 12. Nivel de Coaching ejecutivo en Guayaquil.....	55
Figura 13. Acción rentable del coaching ejecutivo .....	56
Figura 14. Precios del coaching ejecutivo .....	57
Figura 15. Productos del coaching ejecutivo... ..	58
Figura 16. Servicios del Coaching.....	59
Figura 17. Causas de la no implementación del coaching .....	60
Figura 18. Pago de servicios de Coaching .....	61
Figura 19. Lugar donde se dictarán las capacitaciones.....	62
Figura 20. Modelo conceptual de efectividad del coaching .....	71

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	11
Tabla 2.....	12
Tabla 3.....	13
Tabla 4.....	14
Tabla 5.....	15
Tabla 6.....	26
Tabla 7.....	28
Tabla 8.....	66
Tabla 9.....	72
Tabla 10.....	75
Tabla 11.....	75
Tabla 12.....	77
Tabla 13.....	77
Tabla 14.....	78
Tabla 15.....	78
Tabla 16.....	79
Tabla 17.....	80

## **RESUMEN**

El objetivo de la investigación es analizar y evaluar cómo el coaching empresarial puede influenciar positivamente en las estrategias organizacionales y comerciales de los empresarios PYMES del sector servicios de la ciudad de Guayaquil, y elaborar la propuesta de creación de una empresa de asesoría y coaching para empresarios PYMES. Se pretende demostrar la importancia del coaching dentro de las empresas. El estudio presenta un análisis del coaching, permitiendo abrir nuevas puertas a esta actividad, basando los modelos de coaching empresariales Whitmore, International Coach Federation, Abot, Covey, entre otros grandes autores de estudios de coaching, se estructuró el estudio en 3 partes.

En la primera etapa de la investigación, se procede a un estudio exploratorio de los estudios empíricos que existen sobre el coaching ejecutivo, incluyendo las áreas de la economía de la empresa, la administración y la psicología. Es así como se ha revisado la literatura académica y desde un punto de vista teórico se ha delimitado los siguientes aspectos: conceptos y dimensiones del coaching ejecutivo; perfil de los profesionales de la industria del coaching, las barreras y relaciones entre la psicología y los negocios en el ámbito del coaching ejecutivo.

En segundo lugar, se centra el foco de la investigación en aquellos artículos que miden la efectividad del coaching ejecutivo; analizando los tipos de

estudio, el diseño y la metodología utilizada en áreas que no es solo empresarial, sino en el deporte también.

En tercer lugar y a partir del análisis anterior; se elaboró un marco teórico para medir la eficacia del coaching ejecutivo en las PYMES de Guayaquil. Dicho marco se basa en dos condiciones fundamentalmente: la primera, considerar que el evaluador de la efectividad del coaching ejecutivo es el cliente; es decir la organización que contrata y con la que se firman los contratos, la que paga los servicios y con la que se genera una conexión de responsabilidades con el coach; y la segunda condición es que la efectividad del coaching está ligada al cumplimiento de los objetivos planteados en el contrato previo.

Finalmente, dentro de este marco teórico, se realizará un análisis descriptivo (sobre una muestra de directivos guayaquileños) para detectar el conocimiento, el uso y la valoración de la rentabilidad que el Coaching Ejecutivo tiene en las PYMES de Guayaquil.

Palabras Claves: Coaching empresarial, Pymes, Estrategias Organizacionales, Modelos empresariales, coaching ejecutivo.

## **ABSTRACT.**

The goal of this research paper is to analyze and evaluate how business coaching can positively influence the organizational and commercial strategies of SME entrepreneurs in the service sector of the city of Guayaquil. This will contribute to elaborate a proposal to create a business consulting and coaching company PYMES. Thus, the paper aims to demonstrate the importance of coaching within companies.

The study presents an analysis of coaching, allowing to open new doors to this activity, basing on the models of business coaching. The study was structured in 3 parts. In the first stage of the research, an exploratory study of the empirical studies that exist on executive coaching is carried out, including the areas of business economics, administration and psychology. This is how the academic literature has been reviewed and from a theoretical point of view the following aspects have been delimited: concepts and dimensions of executive coaching; profile of professionals in the coaching industry, the barriers and relationships between psychology and business in the field of executive coaching.

Second, the focus of the research focuses on those articles that measure the effectiveness of executive coaching; analyzing the types of study, the design and the methodology used in areas that are not only business, but in sports as well.

In third place and from the previous analysis; A theoretical framework was developed to measure the effectiveness of executive coaching in SMEs in Guayaquil. This framework is based on two fundamental conditions: first, consider that the evaluator of the effectiveness of executive coaching is the client; that is to say, the organization that contracts and with which the contracts are signed, the one that pays the services and with which a connection of responsibilities with the coach is generated; and the second condition is that the

effectiveness of coaching is linked to the fulfillment of the objectives stated in the previous contract.

Finally, within this theoretical framework, a descriptive analysis will be carried out (on a sample of Guayaquil managers) to detect the knowledge, use and valuation of the profitability that Executive Coaching has in SMEs in Guayaquil.

Key words: business coaching, SMEs, organizational strategies, business models, executive coaching.

## **INTRODUCCIÓN**

Hay distintas teorías con relación al origen del coaching, a tal punto que aún existen después de mucho tiempo de desarrollo y expansión, discrepancias sobre sus autores. Una de las más aceptadas, es que el Coaching Ontológico se basa en las enseñanzas y métodos de Werner Erhard.

Los primeros fundamentos del coaching implantadas por Werner Erhard, fueron presentadas por el libro Erhard Seminars Training, escrito por William Warren Bartley en 1978, el mismo que se utilizó como base para elaborar detenidamente un análisis de los principios propios de la metodología del coaching. En sí son varios los pensadores que se acreditan ser los pioneros del coaching, teniendo como relación los elementos propios de la naturaleza del mismo. Tanto Werner Erhard y pensadores anteriores a él, han demostrado a través de sus metodologías la importancia de desempeñar estas actividades.

## **EL PROBLEMA**

### **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se basa en la necesidad de la pequeña y mediana empresa de mejorar la atención en sus servicios. No solo a sus clientes externos sino también a los internos. De esta forma, se otorga un valor agregado al servicio que, por consecuencia, los convertirá en empresarios competitivos.

El principal problema con las PYMES, en la actualidad, es la escasa comunicación entre el personal. Esto ocasiona que al interior de las empresas no exista la adecuada colaboración que permitan alcanzar los objetivos previamente planteados. Adicionalmente, las limitaciones en el entorno laboral y las escasas capacitaciones que se le brinda al personal, ocasionan que las PYMES no puedan funcionar como es debido, en parte también, por las fallas estructurales y de organización en las mismas.

## JUSTIFICACIÓN

### JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

Desde el punto de vista académico se justifica el estudio, debido a que se va a poner en práctica el coaching empresarial, lo que permitirá mejorar el clima laboral en los distintos micros y pequeñas empresas en la ciudad de Guayaquil. El Coaching puede ser abordado en cualquier aspecto de la vida de una persona, empresa, club deportivo, entre otros. Ante esto, “el coaching se clasifica en diferentes tipos que van acorde a su especialización” (Roche, 2012, p. 1).



**Figura 1**

#### *Clases de Coaching*

*Tomado de: Rocha & Holguín (2014). El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa*

## EL ÁREA DEPORTIVA

El presente trabajo se justifica en el área deportiva, ya que se encargará de incentivar al desarrollo del desempeño y mejorar los resultados establecidos en base a un contexto de exigencia competitiva entre trabajadores.



**Figura 2**

### *Etapas de una conversación en coaching deportivo*

*Tomado de: Vaamonde (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único Profesional*

## **EL ÁREA EMPRESARIAL**

Considerada actividad que busca la mejora del desempeño de las empresas de manera permanente. El término del coaching, dentro de esta área, ha sido popularizada como herramienta potencial e ideal para llegar a grandes resultados (Rocha & Holguín, 2014). Por otra parte, es utilizado como una metodología que ayuda a los empleados a que consigan resultados positivos en sus empresas (González, 2013). Es decir, el coaching empresarial, puede ser tratada como una herramienta de apoyo para los empleados de una empresa y como una metodología; desempeña ambos papeles.

El objetivo del coaching empresarial se basa en “transformar a las organizaciones mediante cambio en los empleados que trabajan en ellas. Cuando un individuo cambia, se ven efectos en su entorno” (Rocha & Holguín, 2014, p17). Según Fernández (2014), se establece que, dentro del proceso del coaching empresarial, hay que tomar en consideración las siguientes áreas:

- El cambio del desempeño
- Habilidades interpersonales
- Cambios de comportamiento

### **Papel que desempeña el coaching para el éxito del proceso**

Según Rocha (2012), se destacan los resultados que se obtienen después de utilizar el coaching por medio de la International Coaching Federativo:

- Aumento en la productividad: al incrementar el potencial de los empleados se obtiene el aumento de la productividad en sus tareas.
- Gente Positiva: el coaching empresarial genera confianza propia en los trabajadores, la misma que se verá reflejada cuando enfrenten sus desafíos en el entorno laboral.

Gracias a eso se puede concluir que “el proceso de coaching ayuda a mejorar el clima laboral de las empresas, ya que se preocupa y se enfoca principalmente en los problemas personales de los trabajadores, problemas grupales y los problemas generales de la empresa” (Rocha & Holguín, 2014, p42).

## **EL ÁREA PERSONAL**

Al igual que en el coaching empresarial, en el área personal también funciona como una herramienta potencial. Según Rocha (2012), el coaching personal ayuda a mejorar los aspectos de la vida cotidiana y los cuales pueden ser:

- Relaciones interpersonales
- Relaciones profesionales
- Relaciones familiares
- Aspiraciones personales

Mediante el análisis del libro “El coaching emocional”, los beneficios que plantea Díaz y Fortino (2016) son:

- Ser más productivo y tener mayor compromiso
- Se comprende los objetivos y valores
- Se obtiene una mejor calidad de vida
- Se tiene un enfoque más conciso de lo que se quiere y puede darse en las relaciones personales
- Convierte a la persona en lo que desea ser
- Tomar consciencia de nuevas opciones y perspectivas
- Adquisición de mayor flexibilidad

## **SOCIAL**

En el Executive Coaching, debe integrar un componente social, ético y humanista; las decisiones que adopten afectaran positivamente o negativamente en el bienestar de una empresa (Muñoz, 2007).

## **NECESIDAD DEL SERVICIO**

La investigación nace de la necesidad actual de los empresarios PYMES de innovar y mejorar su capacidad gerencial y administrar como ejecutivos de alto nivel. Con este trabajo de investigación se espera conocer las necesidades actuales que demandan las empresas de servicios para mejorar su forma de gerencia y las estrategias que están dispuestos a implementar para contar con ejecutivos de alto nivel.

El estudio también reflejará cuales son las principales debilidades del mercado. Pudiendo así ofrecer un servicio de calidad. En general, se espera identificar todos los elementos importantes para la constitución de un plan de mercado integral que sirva de guía para encaminar a la compañía en el cumplimiento de sus objetivos, siguiendo fielmente los parámetros establecidos en su misión y visión.

## **ENFOQUE DEL SERVICIO**

El recurso humano de una organización sobrelleva un constante apremio sobre la manera de invertir los recursos de la empresa para lograr los objetivos previamente planteados de la misma. Gracias a este nuevo enfoque, las organizaciones se han dado cuenta que el talento humano, es el pilar fundamental de toda empresa para conseguir lo que se plantea (Arqueros, 2014). Las organizaciones más complejas están conscientes que el trabajo colaborativo, es el camino más idóneo para conseguir sus propósitos. El proceso denominado coaching debe tener

como fin el cambio en la mentalidad de las personas, para de esta manera lograr beneficiar a la institución (Arqueros, 2014).

El proceso llevado a cabo al nivel gerencial es fundamental, ya que ninguna institución, verá cambios, si no se cambia la mentalidad del mismo, pero para conseguir esto, primero, se deben localizar las áreas donde se deben efectuar mejoras para la elaboración de planes de acción en forma de hábitos de gestión eficaces. Se busca integrar a todos los actores de una forma responsable, a través de una metodología acogedora, en la que el coaching simboliza la herramienta enérgica en los métodos formativos de perfeccionamiento de habilidades, y análisis del entorno actual, para conseguir resultados óptimos.

En el análisis de Arqueros (2014) según Tobías (1996, p.87), se menciona que son necesarios los cambios y el crecimiento constante de una empresa, la misma que puede avanzar apoyado en el coaching para conseguir una mejora en las habilidades. El autor manifiesta que se requiere de toda la ayuda y experiencia posible del coaching, para de esta forma, aprovechar al máximo el potencial de los empleados de la organización.

El papel que desempeña el coach ejecutivo consiste en auxiliar a las personas que constantemente tienen conflictos en la institución, o problemas a adaptarse a nuevos, mostrar sus ideas en público e interactuar abiertamente en servicio de los demás.

### **PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

- ¿De qué manera afecta la no aplicación de estrategias comercial y empresarial en las pymes en la ciudad de Guayaquil?
- La aplicación de estrategias comerciales y empresariales mejorara el clima laboral en las pymes de la ciudad de Guayaquil.

## **OBJETIVO GENERAL**

- Analizar la influencia de la aplicación del coaching empresarial como estrategia comercial y empresarial en las pymes de la ciudad de Guayaquil.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Desarrollar una revisión bibliográfica de aspectos relacionados a los procesos y metodologías del coaching organizacional para determinar los agentes que conducen al éxito de las empresas pymes del sector servicios de la ciudad de Guayaquil
2. Analizar los beneficios de aplicar el coaching empresarial en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil.
3. Investigar el diagnóstico situacional de las pymes en Guayaquil
4. Diseñar una propuesta para la aplicación del coaching empresarial y organizacional en las pymes en la ciudad de Guayaquil.
5. Mejorar la competitividad a través de una mayor productividad de las pymes en la ciudad de Guayaquil.

## **CAPITULO I**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL.**

#### **1.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

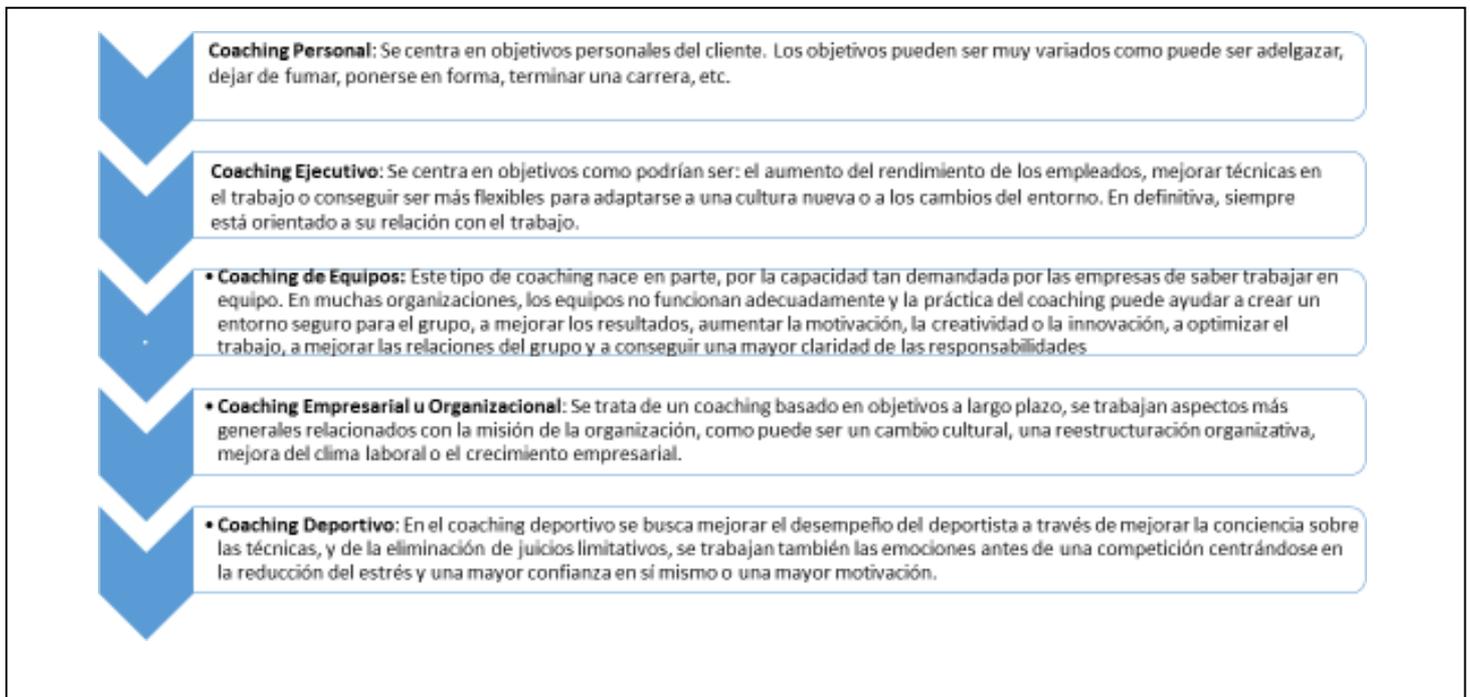
##### **1.1.1 DEFINICIÓN.**

El coaching es considerado la habilidad de laborar con otros, para obtener resultados que optimicen el desempeño. Este está fundamentado en un sistema, donde el coach presencia en la instrucción diversos procederes de ser, necesarias para concebir un cambio cultural. En los entornos denominados corporativo y personal, se entiende como coaching al proceso participativo y claro a través del cual el entrenador y la persona indagan la vía más eficaz para lograr los objetivos sujetos usando sus habilidades, además de los recursos. Este a su vez incorpora:

- nociones
- organizaciones
- métodos
- herramientas
- utensilios de comprobación
- conjuntos de personas
- forma de liderazgo.

El coaching es considerado una actividad que incrementa el desempeño de manera permanente. Además, implica al menos dos personas por lo general supervisor e individuo.

## 1.1.2 TIPOS DE COACHING



**Figura 3**

### *Tipos de coaching*

Los cuales son aplicados de acuerdo con las destrezas y habilidades de cada coaching. Lo recomendable es que dependiendo de la destreza, profesionalismo, experiencia o conocimiento empírico desarrollado en el transcurso del tiempo el coaching comience a afiliarse a un grupo donde comparta experiencias con sus colegas que incluso le ayuden a tener un conocimiento más amplio del mercado donde piensa desarrollar sus conocimientos.

Si en la actual conceptualización del trabajo no se requiriese del potencial de los profesionales y de su desarrollo personal, es decir, de las habilidades y competencias no tendría sentido, como tal, los servicios profesionales del coaching. Ahora bien, ¿desde qué marcos conceptuales parte el coaching como servicio de intervención en las organizaciones?

El coaching ontológico según la Universidad de Palermo (2008, p41) es un método que contribuye una forma distinta de descifrar a la gente, su manera de interrelacionarse, actuar y conseguir los propósitos de la empresa. Entre sus características principales esta generar una realidad.

### 1.1.3 ENFOQUES DEL COACHING

A continuación, se analizará las distintas clases de enfoques los cuales pueden ser tomados en cuenta dependiendo la realidad en la cual se vea acoplado su forma de vida, su estado emocional o las personas que rodean el entorno de la persona o empresa llamada a requerir los servicios de coaching.

**Tabla 1**

***Enfoque Ontológico***

DIMENSIONES	ENFOQUE ONTOLOGICO
DEFINICIÓN	Implica un desempeño extraordinario y transformacional para el desarrollo del ser de la persona y de la organización
ENFOQUES PRESUPUESTARIOS	Los presupuestos más básicos son: el lenguaje es constitutivo para las personas El lenguaje es central y da calidad a las conversaciones El lenguaje establece compromisos y promesas. Coordina acciones y tiene capacidad creativa Genera posibilidades y condiciona el futuro
METODOLOGIA	Basado en el dialogo y la conversación. desarrolla una secuencia. Observador, el mundo interpretativo de la persona. Acción, movimiento y compromiso Resultado es la consecución de los mismos Es fundamental trabajar con el observador, es decir con la forma en que se percibe la realidad

*Tomado de: Enfoque ontológico Tomado de: Echeverría, R. (2015). Ética y coaching ontológico*

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

**Tabla 2**

***Enfoque Americano***

DIMENSIONES	ENFOQUE AMERICANO
DEFINICIÓN	Es un proceso que ayuda a las personas y equipos a rendir el máximo de sus posibilidades, además genera desarrollo personal en línea con los objetivos de la empresa.
ENFOQUE PRESUPUESTO	<p>Se refiere a los programas que operan en el sistema neurológico que nos permite conseguir los resultados específicos que se desea en la comunicación entre todos. Es decir, se basa en la interrelación entre cambio personal, comunicación efectiva y aprendizaje.</p> <p>Los presupuestos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los seres humanos cuentan con recursos importantes</li> <li>• los procesos de comunicación interpersonal e intrapersonal son fundamentales y con ello aprenden a desarrollarse de forma eficiente</li> <li>• el ejercicio del cambio se basa en activar los recursos personales y ampliarlos</li> <li>• las personas se mueven a través de distintos sistemas para conseguir la autoorganización y armonía</li> </ul>
METODOLOGÍA	Basada en herramientas de programación neurolingüística

*Tomado de: Echeverría, R. (2015). Ética y coaching ontológico*

El principio de este enfoque se basa en la aplicación de la sinergia, pues, la misma es la suma de esfuerzos concentrados que aumentan la productividad. La motivación grupal es otro aspecto importante de este enfoque, cuando los individuos aportan en conjunto con ideas el compromiso con la empresa mejora.

**Tabla 3*****Enfoque Europeo***

DIMENSIONES	ENFOQUE EUROPEO
DEFINICION	<p>Da resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la persona de los medios y el estilo de comunicación utilizados.</p> <p>El enfoque de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo.</p>
ENFOQUE PRESUPUESTARIO	<p>El primer elemento clave es elevar la conciencia, entiendo esta como de adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación del entorno.</p> <p>La conciencia conduce a la habilidad y a tener la atención más concentrada de lo habitual conduce al desempeño más alto de lo normal</p> <p>La confianza en sí mismo, la motivación interna la claridad, el compromiso, la conciencia la responsabilidad y la acción son producto del coaching</p>
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer metas a corto y largo plazo</li><li>• examinar la realidad para explorar la situación presente</li><li>• determinar que se va a hacer y quien y cuando lo hará</li></ul>

*Tomado de: Whitmore, J. (2015). Las diferentes escuelas de Coaching*

El apoyo constante, la guía continua y la atención son los ejes fundamentales para el desarrollo de este enfoque, de ahí el hecho de que en países europeos sea más habitual que en el resto del mundo la práctica del coaching. Los individuos tienden a acceder a un tipo de atención con un coaching que le de apoyo persuasivo para el desarrollo de sus habilidades.

**Tabla 4**

***Integración de enfoques***

DIMENSIONES	INTEGRACION DE ENFOQUES
DEFINICION	Es un proceso de mejora que genera resultados y que implica el desarrollo del potencial profesional en el ámbito de las organizaciones
ENFOQUE PRESUPUESTOS	La importancia de los procesos de comunicación e interacción

*Tomado de: Whitmore, J. (2015). Las diferentes escuelas de Coaching*

En la tabla se podrán observar resumidas los elementos comunes, a pesar de que los tres enfoques tienen raíces conceptuales y teóricas diferentes. Todos los enfoques trabajan desde la reflexión. Su metodología es, además, realizar un diagnóstico de la situación actual hasta el proyecto de cambio o situación futura que implicaría el plan de acción y con él la obtención de los resultados y el proceso de cambio.



Estas competencias permiten reconocer a un coach profesional, como quien acude a un servicio de supervisión y sostenimiento de un aprendizaje constante, al mismo tiempo ha de ser miembro de alguna agrupación y promover el carácter colectivo de la profesión (Gorroño, 2010). Por otro lado, según la Asociación Europea de Coaching y Mentoring se consideran competencias del coach, la capacidad de comprenderse a sí mismo, de estar comprometido con el desarrollo personal, de generar conocimiento en el cliente, entre otras. Además, Gorroño (2010) menciona que las cualidades de un coach son las siguientes como las más importantes:

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

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

### **1.1.5 MARCO DE INTERVENCIÓN DEL COACHING**

En relación con el marco de intervención del coaching una de las primeras dimensiones tiene que ver con la utilización de las herramientas de diagnóstico. En general los directivos utilizan herramientas de consultoría, herramientas del propio coach, es decir, sus competencias profesionales o bien no apuestan por la utilización de herramientas. Al hilo de ello afirman que, las herramientas de diagnóstico desde

el planteamiento que se trabaja están al servicio del coachee. Esto quiere decir, que si se necesita un MBTI lo utiliza, si necesita un 360° lo utiliza y dispone de él (Gorroño, 2010).

Pero no es una muleta que el coach necesita sacar una foto fija para después hacer una película, se busca trabajar en procesos transformacionales, por lo tanto, no utilizan las herramientas que permiten ver las habilidades, lo que podría parecer un coaching en minúscula. Hay muchos coachee consultores que se visten de coachee de moda, pero este estudio analiza que el coaching no es una herramienta. Además de las herramientas de consultoría tales como el MBTI o el 360°, Cortés (2009) menciona que esto es una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

La definición de coaching ejecutivo ha tenido múltiples acepciones para los analistas, desde la definición de “un cambio cultural que tiene resultados extraordinarios” hasta el proceso que “ayuda a pensar” o “el proceso de intervención individual para el desarrollo de organizativo” poniendo el acento en la parte conductual, pasando por un proceso de “mejora personal” o “el coaching como técnica que ayuda a reflexionar para actuar”. Todas estas definiciones tienen que ver con la capacidad de reflexionar y pensar del cliente para alcanzar resultados y que ello implique un proceso de mejora, de cambio de cultura y resultados en la organización (Mentoring & Coaching Universidad y Empresa, 2012).

Al trabajar como coach, la filosofía es que eso sea coherente y que esté en sintonía con la vida de la persona, de esta forma, se observa una definición que implica una cosmovisión del coaching como filosofía y una apelación a la búsqueda de la coherencia por parte del coach. También encuentra una visión distinta del

coaching como una herramienta más en el ámbito del desarrollo organizativo. Serían ambas visiones paradójicas, por un lado, el coaching como filosofía, lo que otros también contemplaban como el “coaching en mayúsculas” y el coaching como herramienta dentro del ámbito del desarrollo profesional (Mentoring & Coaching Universidad y Empresa, 2010).

En cuanto a las bases teóricas que se han analizado, se puede observar en primer lugar la variedad de estas. Entre ellos, se encuentran por un lado referencias a escuelas específicas del coaching, la ontológica y la americana y referencias a autores como Shelman también influenciada por la escuela americana de coaching.

Por otro lado, las bases teóricas son propias de la psicología con referencia a Bandura (Psicólogo ucraniano-canadiense y reconocido por su desarrollo de la teoría del aprendizaje social); y Víctor Frankl (Psicólogo de la tercera escuela de Viena de Psicología después de Alder y Freud. Fundador del enfoque de la logoterapia, también denominada la psicología del sentido); y de la especialización del desarrollo organizativo, con especial mención a la escuela de la Tavistock que fue fundada en el año 1947 siendo un referente en el desarrollo organizativo por su aplicación de la teoría de los sistemas abiertos y sus investigaciones en el ámbito organizativo (Mentoring & Coaching Universidad y Empresa, 2010).

Aun siendo las fuentes teóricas diversas si se encuentra un nexo común y es el de la psicología social y las ciencias humanas como base para el desarrollo del coaching como servicio en las organizaciones. Al hilo de ello las condiciones para poder desarrollar este servicio teniendo en cuenta todas las respuestas se puede clasificarlas en condiciones estructurales que implican al ámbito macro de la organización y condiciones relacionales que se ubicarían en el ámbito micro, es decir, de relación coachee y coach.

### **1.1.6 MODELO CONCEPTUAL DEL COACHING EJECUTIVO**

El punto de partida del marco planteado es que se puede establecer una relación causal directa entre eficacia del coaching y cumplimiento de objetivos. Los resultados del programa de coaching se miden por la influencia de este sobre los objetivos públicos para medir de forma cuantitativa la consecución de las metas después de un programa de coaching ejecutivo.

Los objetivos no tienen por qué ser siempre medidos en términos de incrementos cuantificables de resultados económicos o financieros. Las metas numéricas son una medida del impacto que se puede utilizar para mostrar la eficacia del coaching cuando sean el objetivo perseguido en el programa; pero otras metas no numéricas puede ser los objetivos planteados de forma concreta y medibles a través de indicadores que den información fiable del grado de cumplimiento de los objetivos. Los estudios sobre el coaching ejecutivo han utilizado diferentes outcomes como indicadores de efectividad. Los objetivos pactados entre el cliente y el coach pueden estar a cualquiera de los niveles: percepciones, comportamiento, aprendizaje y resultados.

Las variaciones positivas en los indicadores observables de dichos objetivos serán los que determinarán la eficacia del programa de coaching. En los programas de coaching se establecen 3 relaciones distintas con conexiones de responsabilidad y forma de participación diferente

- Relación contractual Cliente-Coach: Establecimiento de responsabilidades, condiciones y objetivos.
- Relación de acompañamiento en la consecución de los objetivos.
- Relación laboral: el coachee es un ejecutivo empleado o mando intermedio del cliente.

En algunas circunstancias pueden coincidir cliente y coachee.

### **1.1.7 LA IMPORTANCIA DE LA EFECTIVIDAD DEL COACHING**

La importancia de un proceso de coaching se basa en el principio que debería regir en todos los ámbitos de la vida de cada ser humano, de las empresas y de los países, el principio de mejora continua. Dicho principio exige o demanda que cada día las personas, directivos y mandos medios, estén mejor de lo que estuvieron ayer y que los esfuerzos orientados de cada día sean orientados a la supervivencia como forma básica.

Pero a la mejora de las posibilidades de supervivencia, como un principio de evolución positiva en el que la obtención de dicha supervivencia sea cada día más fácil de alcanzar ya sea por mejoras en procesos o adquisición de nuevas habilidades. En este mismo principio de evolución positiva el camino por recorrer no siempre se distingue de forma clara, algunas veces se deja de lado y las personas, empresas y países se limitan a vivir de forma continuada con las habilidades ya identificadas y las herramientas ya descubiertas, o lo que es peor aún, toman acciones que van en desprecio de esta habilidad de supervivencia y día con día generan condiciones que resultan más desfavorables para su desarrollo y supervivencia futura.

El encontrar ese camino así como el acompañamiento para poner en práctica el principio de mejora continua, es el objetivo de los procesos de coaching, de esta forma un presidente con una visión constructiva del futuro de un país podría mediar como el coach del país, un presidente corporativo que tome decisiones trascendentalmente positivas en una organización haría las funciones de coaching para una organización y las personas efectivamente influyentes que cada persona ha tenido en su vida son reflejo de la importancia que tiene el proceso en el coaching en el principio de mejora continua.

Existen muchos modelos o metodologías de coaching, además de estos queda el enfoque de la escuela en la cual este centrado el coach y el desarrollo como tal que se genere de la relación entre el coach y el coachee, entre la gerencia y la empresa y entre un presidente

y su país. En la historia de la humanidad sobran ejemplos de países que se han ido al colapso de su sociedad debido a una mala administración de algún mandatario, de empresas que se han ido a la quiebra por una mala administración de su jefatura y de personas que han querido influir en otras, pero de forma negativa trayendo al fracaso e incluso a la muerte de otras personas.

De ahí que la elección y la utilización de la metodología correcta de coaching es esencial para lograr que se avance por el principio de mejora continua, de buscar adquirir herramientas y, o habilidades que conlleven a mejorar la calidad de vida de las personas en todos los ámbitos de su vida.

### **1.1.8 MODELOS Y METODOLOGÍAS DEL COACHING**

Existen muchas y muy variadas metodologías y modelos para abordar un proceso de coaching, para efectos del presente trabajo se analizarán las tres metodologías más completas y que están avaladas por la Federación Internacional de Coaching. Así como una cuarta que aunque no es una metodología explícitamente definida de coaching ha sido pionera en este ámbito.

#### **1.1.8.1 MODELO PERFECT THOUGHT (PENSAMIENTO PERFECTO)**

El creador del modelo es Pratap Nambiar coach certificado en la International Coach Academy, y se basa el modelo en desarrollar siete pasos en una serie aproximada de doce sesiones con una duración de una hora por sesión aproximadamente es un proceso de tres meses, de la siguiente forma:

- Establecer la situación actual del cliente, se analiza los diferentes aspectos de insatisfacción.

- Definir el desarrollo del éxito, cuáles son las aspiraciones del coachee en el plano profesional y personal.
- Descubrir los valores que definen al cliente y se revisa si está en concordancia con la organización o las labores para las que labora, dicho ejercicio puede tomar varias sesiones.

Según lo establecido en las sesiones anteriores, desarrollar las metas SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time bound.) las cuales deben ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y con un plazo de tiempo definido. Una vez llegado hasta este punto, el corazón y la mente se encuentran más alineados, los pensamientos y los sentimientos se mueven en un mismo sentido para establecer diferentes escenarios y analizar todas las implicaciones y se hace un análisis de riesgo sobre todas las ideas que se generan, dependiendo de qué tan compleja sea la situación.

En este punto se preparan las listas de acciones a seguir, dependiendo de las estructuras acordadas el coach facilitara a desarrollar las estructuras adecuadas para garantizar las acciones que se llevaran a cabo. Finalmente, revisar las acciones realizadas y se busca si hay algún ajuste que sea necesario, una vez que se validan los resultados se da la retroalimentación y se pueden pulir algunos planes para el futuro.

### **1.1.9 Coaching Ejecutivo**

Este representa un instrumento esencial en el soporte y progreso de líderes, quienes afectan de modo trascendental el cambio didáctico, el aumento del clima, es decir la efectividad al interior de la institución. (Díaz & Zavala, 2010). Uno de los factores más complicados del coaching es conseguir la línea de las necesidades del negocio, la estrategia empresarial y los valores de la organización. Es por tanto relevante el equipo del coach en el

ámbito de las organizaciones, pero también lo son, los conocimientos en métodos y herramientas que se pueden tomar de la psicología.

El coaching ha surgido como una “respuesta eficaz a las presiones de demandas de un entorno más dinámico donde las organizaciones abandonan las relaciones jerárquicas clásicas basadas en el modelo de autoridad vertical” (Agarwal, Angst, Magni, 2009, p5), donde el poder de un directivo se medía por el número de sus subordinados o el número de niveles jerárquicos. Estos autores plantean la existencia de dos tipos de líderes: el líder transaccional cuyas relaciones con sus empleados se basan en intercambios contingentes: recompensas, retribuciones, ascensos y el transformacional basado en relaciones de influencia sobre los valores y actitudes de los equipos de trabajo generando mayor eficacia en el desempeño de su trabajo. El Coaching ejecutivo a nivel fundamental representa una herramienta para el desarrollo de ese tipo de liderazgo transformacional, y su efecto cascada o domino sobre los empleados (Ortiz & Mendoza, 2006, p6).

#### **1.1.9.1 Coaching Profesional y Coaching de Vida**

Este se fundamenta únicamente en el espacio de labor público - laboral del Coachee, y el Coaching de vida en aspectos personales, propios de cada ser humano, es decir la diferencia será el carácter del proceso es decir si es público o privado. (Grant, 2006; Díaz & Zavala, 2008).

#### **1.1.9.2 Training Organizacional Vs. Coaching Ejecutivo**

El training involucra un proceso establecido, que no demanda de un argumento determinado y se justifica en la ganancia de ilustraciones o habilidad determinada (Abbot, 2009). Con los ecuánimes que se diseñan en un trascurso de Coaching Expeditivo se orientan en el progreso del rol exigido por el sujeto, no es factible relegar la eficiente interpersonal que

involucra el paso y la complicación y contrastes particulares que se muestran en cada caso.

(Herrera, 2011)

Los elementos clave que participan son:

- Responsabilidad /coachee
- Dirección
- Apertura

### **1.1.9.3 Mentoring Organizacional Vs. Coaching Organizacional**

Se asume que las diferencias en estos 2 conceptos se basan en los siguientes indicadores (Los Recursos Humanos, 2011):

- Duración. - para el mentoring, la duración de sus actividades puede darse en un periodo largo de tiempo, mientras que el coaching suele basarse en unas pocas sesiones.
- Tipo de encuentros. - en el desarrollo de la actividad, el mentoring las sesiones o reuniones pueden darse de manera informal, el coaching generalmente es más estructurado por lo que sus eventos son organizados por su agenda.

Se considera importante recalcar, que el presente estudio se centra en el coaching ejecutivo; es decir aquel que se desarrolla en el lugar de trabajo, en cualquier tipo de organización y sobre los directivos o mandos; ya que el uso original del coaching se produce con ejecutivos y vicepresidentes de las organizaciones. El coaching representa un aspecto beneficioso tanto para las empresas como para sus empleados, pero también puede ser percibido como una práctica a través del cual las empresas presionan para aumentar la demanda de trabajo sobre sus empleados (Chávez, 2008).

Al igual que ha evolucionado el perfil profesional de los coach ejecutivos; desde las universidades y entidades formadoras se está influyendo en la construcción de un nuevo

perfil. Cada vez más, las universidades exigen los estudios superiores como requisito de acceso a los programas de experto o master en coaching ejecutivo. Curiosamente, mientras en algunas universidades estos estudios son dependientes de los Departamentos de Psicología; en otros dependen de los de Dirección de Empresas o Economía. Las titulaciones por las que se accede son diversas: medicina, farmacia, psicología, administración y dirección de empresas, y los claustros de profesores también los componen expertos en diversas áreas. Todo ello es coherente con la base teórica interdisciplinar de esta disciplina.

El tipo de relación que se genera y las técnicas y metodologías empleadas son diferentes propone el coaching como un aprendizaje transformativo que puede facilitar la toma de aspectos diferente, el sentido crítico y la toma de decisiones. Esto implica la creación de espacios de reflexión personal en un entorno confidencial que favorece la mejora de las competencias emocionales y el trabajo más fuerte con los miembros del equipo.

### **Acreditar el Coach**

“El coaching ejecutivo se está convirtiendo en una importante herramienta para el desarrollo profesional y el proceso de mejora del rendimiento. No son pocos los programas de Coaching profesional, aunque no hay una norma de cualificación o profesional reconocida internacionalmente” (INCAE, 2017).

Los criterios comúnmente aceptados para ejercer en una categoría profesional habitualmente están vinculados a la obtención de algún tipo de título académico. Así pues, ningún médico, psicólogo, abogado, arquitecto o ingeniero podrá ejercer como tal, salvo que acredite su formación universitaria y su colegiación. En el caso del ámbito de los negocios, esto no es así, para crear una empresa y autodenominarse empresario o emprendedor no es requisito la aportación de ningún tipo de acreditación (Entrepreneur, 2012).

Si se circunscribe al ámbito de los Recursos Humanos donde la selección, formación, evaluación del desempeño o gestión de retribuciones exige de una adecuada cualificación, tampoco se exige una titulación específica e incluso ni siquiera es requisito.

La Universidad de Copenhague también ha establecido una unidad de psicología del coaching. Entre Australia y el Reino Unido, hay por lo menos nueve másteres universitarios acreditados en psicología del coaching. En los EE. UU., al menos, siete universidades ofrecen programas de grado de coaching incluida la Universidad de Harvard (Grant. et al, 2010).

### 1.10 La dimensión del Coaching Ejecutivo

Las cifras que se manejan en cuanto al número de profesionales ejerciendo como coach se eleva a 47.500 profesionales (International Coach Federation, 2012) y la extensa oferta de formación para acreditar a los profesionales en este campo; obliga a los académicos a investigar y avanzar desde un enfoque pluridisciplinario.

Se ha realizado una revisión de los artículos académicos específicos sobre Coaching Ejecutivo en el área de la Psicología y de la Economía de la Empresa, tomando la base de datos INSTITUTE FOR SCIENTIFIC INFORMATION WEB OF KNOWLEDGE recogiendo las investigaciones publicadas en revistas de Management y Economía procedentes de Universidades de todo el mundo, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 6**

***Búsquedas realizadas en el sitio web ISI WEB OF KNOWLEDGE***

Área	Business Economics	Psicología	Educación
título "coaching"	214	1316	699
título:" coaching" y tema: "executive"	36	59	33
Período	1960-2013	1951-2013	1960-2013

*Tomado de: Institute for scientific information web of knowledge. (2013)*

Observando esta tabla, se puede observar una primera aproximación y que no pretende ser una excepción; la intención es abordar el estudio del coaching ejecutivo desde el ámbito de la empresa, pero para ello se debe entender que se necesita saber de dónde viene, cuáles han sido los asuntos que se han venido abordando durante muchos años desde este y otros campos y qué metodologías se han empleado para demostrar su efectividad en las empresas.

Así mismo se puede a continuación se puede observar los artículos, autores y universidades de origen. Con ello se quiere destacar como en las principales universidades de todo el mundo, el Coaching Ejecutivo, más allá que ser una industria de moda, se ha convertido en un tema de interés en la investigación académica desde distintas áreas y a lo largo ya de muchos años, con un cada vez mayor peso en el ámbito académico.

AÑO	AUTORES	UNIVERSIDAD	PAÍS
1987	Orth, Wilkinson, Harry & Benfari	Harvard Business Business Administration University Boston	USA
1997	Olivero; Bane & Kopelman	Scholl Business, NY	USA
1997	Wageman	Management of Org.Division.Tuck Sch.of Business Dartmouth College.Hanover	USA
1999	Hall, Otazo &Hollenbeck	Boston University School Management	USA
1999	Smith &Sandstrom	University of Texas	USA
2001	Mc Govern	Regional Manager of Manchester Consulting	UK
2001	Kampa- Kokesch	Dpto. dePsicología, Western Michigan University.	USA
2002	Hernez-Broome	Center for Creative Leadership . Colorado State University	USA
2002	Thach	Dpt. Business, Sonoma State University, California	USA
2003	Smither London, Raymond, Vargas&K	Management Depart..La Salle University (Philadelphia)y University of NY	USA
2003	Luthans&Peterson	Department of Management, University of Nebraska	USA
2004	Ludeman&Erlanson	CEO y vice-president of Word Ethic. Michigan	USA
2004	Shue & Latham	Asper Business School, University of Manitoba	CANADÁ
2005	Sherman & Freas	Escuela de Crotonville (NY).Vice President & CEO Executive Coaching Network	USA
2005	Hackman & Wageman	Harvard University & Tuck Sch.of Business Dartmouth College	USA
2005	Feldman & Lankau	Dpto. of Managment, University of Georgi y University of Miami	USA
2005	Natale&Diamante	Dep. of Educational Studies, University of Oxford.Management Adelphi University	UK
2005	Gyllensten, & Palmer	City University London	UK
2006	Gray	Sch.Management, University of Surrey.	UK
2006	Evers, Brouwers& Tomi	Department of Psychology, The Open University	HOLANDA
2007	Mackie	CSA Consulting, Brisbane, Queensland.	AUSTRALIA
2009	Hooijberg & Lane	Acad. Management Pace University of NY	USA
2009	Agarwal, Angst y Magni	Sch. Business, University of Maryland	USA
2009	Fischer & Beimers	Sch. Social Sciences.Case Western Reserve University	USA
2009	Bono, Purvanova, Radostina y Towler	H.R. Division University of Minnesota	USA
2009	Baron & Morin	H.R. Division University of Quebec	CANADÁ
2009	Levenson	Center for Effective Organizations, University of Southern California	USA
2009	Cout&Kauffman	Coaching & Positive Psychology Initiative, Harvard Medical School Boston	USA
2009	Grant , Curtayne &Burton	Coaching Psychology Unit, University of Sydney.	AUSTRALIA
2009	De Meuse; Dai, & Lee.	Research at Korn/Ferry L& T Consulting, Graduate School of New School Univ.	USA
2010	Viseef	Institute of Management Research, Radboud University.	HOLANDA
2010	Haan, Bertie &Andrew	Ashridge Negocios School	UK
2010	Ely, Boyce,Nelson,Zaccaro, Hernez-B&W	Dpto.Organizational Psychology, University of George Mason . Virginia	USA
2011	Gray , Yuksei & GoregaoKar	School of Management, University of Surrey	UK
2011	Smither	La Salle University , Philadelphia	USA
2011	Haan , Culpin &Judy	Ashridge Centre for Coaching, Ashride Business School	UK
2011	Vidal-Salazar , Cordon-Pozo & Ferron-V	Dpto. Admon.y Negocios.Universidad de Granada	ESPAÑA
2011	Ford, Latham, &Lennox	University of Central of Florida y Dpt.of Management Univ.de Toronto	USA
2012	Shue-Chan & Latham	City University of Hong Kong , University of Melburne y Univ. De Toronto	CHINA
2012	De Haro García	Dpto. de Organización de Empresas.Universidad de Alicante	ESPAÑA

**Figura 5**

***Lista de Autores de Libros de Coaching***

*Tomado de: googlemedia.com. (2015)*

La dificultad que profundiza la comprobación de la eficacia del coaching constituye uno de los mayores retos. Tres principales medios de investigación de coaching se han

utilizado a lo largo de la literatura académica revisada: artículos exploratorios de revisión de literatura sobre la efectividad del coaching ejecutivo; evaluaciones empíricas basadas en estudios de casos y evaluaciones empíricas basadas en estudios de campo mediante ensayos cuasiexperimentales. Diversos estudios ocupan la escasa literatura sobre el tema:

Los estudios empíricos publicados que se han esforzado por medir la efectividad del coaching ejecutivo, principalmente se han preocupado por su capacidad de generar efectos positivos.

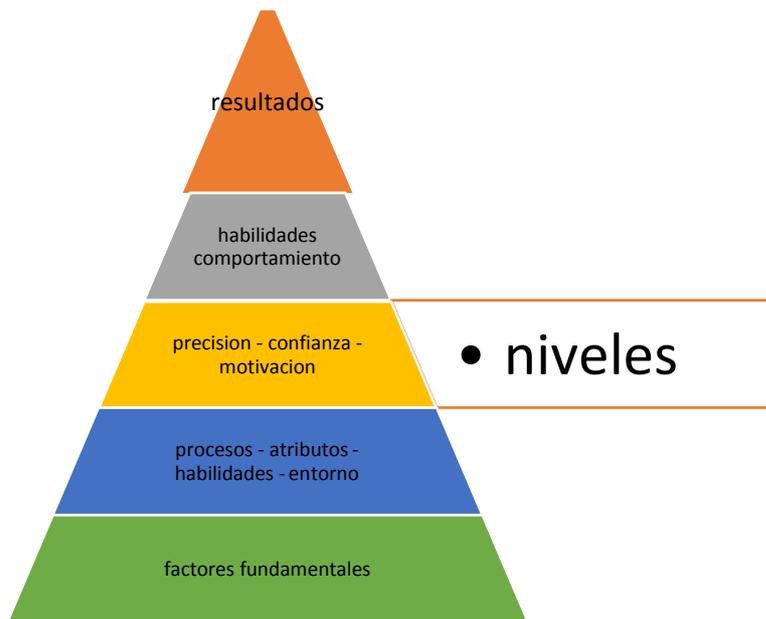
**Tabla 7**

***Indicadores (Outcomes) Indicadores de Efectividad***

	<b>OUTCOME</b>	<b>RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b>	<b>TIPO DE MEDIDA</b>
<b>NIVEL I</b>	<b>Reacciones afectivas</b>	<b>Encuesta a coachee</b>	<b>Medida cualitativa – subjetiva</b>
<b>NIVEL II</b>	<b>Aprendizaje de habilidades o competencias</b>	<b>Encuesta o cuestionario Coachee Evaluacion 360</b>	<b>Medida cualitativa – subjetiva</b>
<b>NIVEL III</b>	<b>Cambios en el comportamiento</b>	<b>Encuesta o cuestionario Coachee Evaluacion 360</b>	<b>Medida cualitativa – subjetiva</b>
<b>NIVEL IV</b>	<b>Resultados de la organización</b>	<b>Encuesta o entrevista al coaching</b>	<b>Medida cuantitativa</b>

*Tomado de: Feldman & Lankau. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research*

Los Outcomes o indicadores como medidas de efectividad han sido diversos y la mayor parte de ellos se han apoyado en valoraciones cualitativas de los propios coach y Coachees que se recogían por encuesta o cuestionario. Estos se pueden agrupar en cuatro niveles siguientes:



**Figura 6**

***Pirámide de Leeman / Cross y Lynch***

*Tomado de: Leeman de Cross y Lynch (2005)*

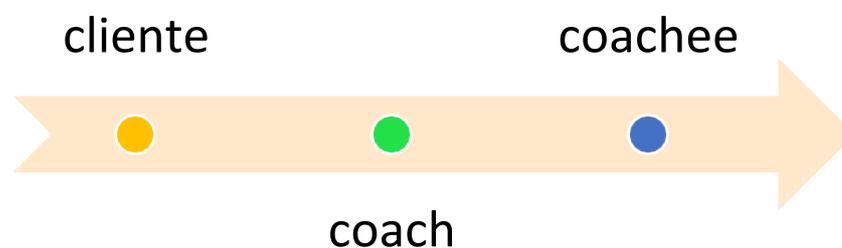
En todos ellos, subyace la idea de que el desarrollo de nivel competencial establece una relación causal con el desarrollo de una serie de planes de acción concretos que se traducen en resultados.

### 1.11 MODELO CONCEPTUAL DEL COACHING EJECUTIVO

El punto de partida del marco planteado es que se puede establecer una relación causal directa entre eficacia del coaching y cumplimiento de objetivos. Los resultados del programa de coaching se miden por la influencia de este sobre los objetivos públicos para medir de forma cuantitativa la consecución de las metas después de un programa de coaching ejecutivo.

Los objetivos no tienen por qué ser siempre medidos en términos de incrementos cuantificables de resultados económicos o financieros. Las metas numéricas son una medida del impacto que se puede utilizar para mostrar la eficacia del coaching cuando sean el objetivo perseguido en el programa; pero otras metas no numéricas puede ser los objetivos planteados de forma concreta y medibles a través de indicadores que den información fiable del grado de cumplimiento de los objetivos. Los estudios sobre el coaching ejecutivo han utilizado diferentes outcomes como indicadores de efectividad. Los objetivos pactados entre el cliente y el coach pueden estar a cualquiera de los niveles: percepciones, comportamiento, aprendizaje y resultados.

Las variaciones positivas en los indicadores observables de dichos objetivos serán los que determinarán la eficacia del programa de coaching.



**Figura 7**

*Quiénes Intervienen en el Proceso de Coaching*

En los programas de coaching se establecen 3 relaciones distintas con conexiones de responsabilidad y forma de participación diferente:

- Relación contractual Cliente-Coach: Establecimiento de responsabilidades, condiciones y objetivos.
- Relación de acompañamiento en la consecución de los objetivos.
- Relación laboral: el coachee es un ejecutivo empleado o mando intermedio del cliente. En algunas circunstancias pueden coincidir cliente y coachee.

### **1.12 La importancia de la efectividad del Coaching**

La importancia de un proceso de coaching se basa en el principio que debería regir en todos los ámbitos de la vida de cada ser humano, de las empresas y de los países, el principio de mejora continua. Dicho principio exige o demanda que cada día las personas, directivos y mandos medios, estén mejor de lo que estuvieron ayer y que los esfuerzos orientados de cada día sean orientados a la supervivencia como forma básica.

Pero a la mejora de las posibilidades de supervivencia, como un principio de evolución positiva en el que la obtención de dicha supervivencia sea cada día más fácil de alcanzar ya sea por mejoras en procesos o adquisición de nuevas habilidades. En este mismo principio de evolución positiva el camino por recorrer no siempre se distingue de forma clara, algunas veces se deja de lado y las personas, empresas y países se limitan a vivir de forma continuada con las habilidades ya identificadas y las herramientas ya descubiertas, o lo que es peor aún, toman acciones que van en desprecio de esta habilidad de supervivencia y día

con día generan condiciones que resultan más desfavorables para su desarrollo y supervivencia futura.

El encontrar ese camino así como el acompañamiento para poner en práctica el principio de mejora continua, es el objetivo de los procesos de coaching, de esta forma un presidente con una visión constructiva del futuro de un país podría mediar como el coach del país, un presidente corporativo que tome decisiones trascendentalmente positivas en una organización haría las funciones de coaching para una organización y las personas efectivamente influyentes que cada persona ha tenido en su vida son reflejo de la importancia que tiene el proceso en el coaching en el principio de mejora continua.

Existen muchos modelos o metodologías de coaching, además de estos queda el enfoque de la escuela en la cual este centrado el coach y el desarrollo como tal que se genere de la relación entre el coach y el coachee, entre la gerencia y la empresa y entre un presidente y su país. En la historia de la humanidad sobran ejemplos de países que se han ido al colapso de su sociedad debido a una mala administración de algún mandatario, de empresas que se han ido a la quiebra por una mala administración de su jefatura y de personas que han querido influir en otras, pero de forma negativa trayendo al fracaso e incluso a la muerte de otras personas.

De ahí que la elección y la utilización de la metodología correcta de coaching es esencial para lograr que se avance por el principio de mejora continua, de buscar adquirir herramientas y, o habilidades que conlleven a mejorar la calidad de vida de las personas en todos los ámbitos de su vida.

### **1.13 Modelos y metodologías del Coaching**

Existen muchas y muy variadas metodologías y modelos para abordar un proceso de coaching, para efectos del presente trabajo se analizarán las tres metodologías más completas y que están avaladas por la Federación Internacional de Coaching. Así como una cuarta que, aunque no es una metodología explícitamente definida de coaching ha sido pionera en este ámbito.

#### **1.14 Modelo Perfect Thought (Pensamiento Perfecto)**

El creador del modelo es Pratap Nambiar coach certificado en la International Coach Academy, y se basa el modelo en desarrollar siete pasos en una serie aproximada de doce sesiones con una duración de una hora por sesión aproximadamente es un proceso de tres meses, de la siguiente forma:

1. Establecer la situación actual del cliente, se analiza los diferentes aspectos de insatisfacción.
2. Definir el desarrollo del éxito, cuáles son las aspiraciones del coachee en el plano profesional y personal.
3. Descubrir los valores que definen al cliente y se revisa si está en concordancia con la organización o las labores para las que labora, dicho ejercicio puede tomar varias sesiones.
4. Según lo establecido en las sesiones anteriores, desarrollar las metas SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time bound.) las cuales deben ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y con un plazo de tiempo definido.
5. Una vez llegado hasta este punto, el corazón y la mente se encuentran más alineados, los pensamientos y los sentimientos se mueven en un



### ***1.15 Modelo de Coaching Lograr (Business Coaching Worldwide)***

*Este modelo se basa en el estudio efectuado por Sabine Dembkowski, PhD y fundadora del The Coaching Centre y Fiona Eldrige directora del “The Coaching and Communication Centre”. Expertos en coaching y las cintas de grabación de varias sesiones de coaching de USA, Inglaterra y Alemania, en las que se realizaron análisis de las opciones en concreto, que tomó el coach para mejorar el desempeño de su coachee, y se asocian con los resultados obtenidos de dicho proceso para generar una metodología de coaching como resultado de las mejores prácticas encontradas.*

Paso uno: Consiste en evaluar la situación actual en cada una de sus áreas de acción. Realizar un análisis correcto, impulsa las bases para las siguientes sesiones, analiza las acciones que llevaron a la actual situación y revisa como las acciones o las decisiones tomadas anteriormente lograron afectar en las demás personas.

Paso dos: Generar una lluvia de ideas alternativas a la situación actual del coachee, para evitar la “visión de túnel” del coachee ante alguna situación adversa en donde no se encuentre salida visible, el coach visualiza una perspectiva previa para buscar alternativas más amplias y con esto buscar actitudes diferentes.

Paso tres: Definir las metas. En esta etapa, al igual que las otras metodologías, hacen referencia a definir metas tipo SMART, es la fase donde se precisa y articula claramente los objetivos definidos y entre las funciones principales del coach está el desarrollar un conjunto específico de mediciones con las que se puedan validar el alcance correcto de las mismas.

Paso cuatro: En esta parte, se genera una variedad de opciones para alcanzar las metas propuestas. En este paso, no se trata de cuestionar la calidad de

las opciones sino más bien, la cantidad, la creatividad y la novedad de todas las opciones para alcanzar las metas. Es en esta parte donde el coach debe asegurar que el coachee se sienta el dueño de esas opciones generadas.

Paso cinco: El objetivo es evaluar y priorizar las opciones generadas en la etapa anterior, para con esta priorización analizar las más viables o las que estén más cercanas de alcanzar el objetivo propuesto, para con esto generar un enfoque y una estrategia a seguir.

Paso seis: En esta parte del proceso, consiste en generar un plan de acción que lleva a la aplicación de las medidas que prevalecieron para la obtención de las metas. Es en esta parte donde el coachee se compromete con el plan de acción para tomar las medidas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Paso siete: Esta es la última etapa en el proceso de coaching de acuerdo con el modelo lograr. Este consiste en realizar sesiones que estén orientadas a facilitar la ejecución del plan previamente creado por parte del coachee y de vías alternas de salida en caso de que el proceso se vea obstruido por algo.

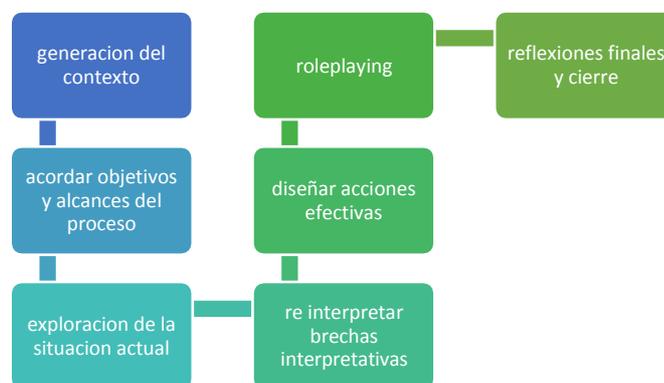


**Figura 5**

***Modelo de Coaching Lograr***

*Tomado de: Eldridge. (2013). The Coaching and Communication Centre.*

Este modelo está basado en la teoría explicada por Leonardo Wolk en su libro *Coaching: El Arte de Soplar Brasas* (Wolk, 2007). Este modelo se diferencia de manera significativa entre los otros modelos, fundamentándose en la condición de que es necesario tres puntos importantes, para que exista el coaching, y son: el coach, el coachee y la brecha. La Brecha significa específicamente en la necesidad de que exista un hueco entre la situación actual y una deseada como fundamento primordial para que exista el coaching.



**Figura 6**

***Modelo de Coaching de Leonardo Wolk***

Este modelo guarda similitud con algunos aspectos de la administración profesional de proyectos, el modelo propuesto consta de 4 etapas divididas en 7 pasos:

Generación del contexto (Contrato): Es la parte inicial del proceso y se inicia con la declaración de una necesidad o la identificación de una brecha, una solicitud de alguna empresa en desarrollar al personal, o en algún cambio que requiera alcanzar alguna habilidad que la persona no tenga. Así como también en esta etapa se analiza el contexto sobre el cual se va a generar el proceso de

coaching, en que tiempos, en qué lugar se va a dar el proceso de coaching (Wolk, 2007, p118).

Acordar objetivos y alcance del proceso: En este paso se hace una revisión de las expectativas por parte del directivo en entrenamiento, con respecto a los alcances del proceso como tal, es parte necesaria del coach investigar qué cosas tendrían que suceder para que el coachee se sienta realizado en los aspectos que más le preocupan. Se hace al mismo tiempo un análisis de los objetivos del proceso y los objetivos del resultado y se definen los límites del proceso (Wolk, 2007, p124).

Exploración de la situación actual: En este paso se profundiza en hacer un análisis específico de la brecha como tal, en donde se encuentra el coachee en los aspectos deseados y en donde se quisiera ver para lograr su mejor estado, se dimensiona la brecha, cuáles son las emociones asociadas a cada una de las situaciones, los juicios propios, los paradigmas y la indagación de los pensamientos no expresados del coachee como una fuente vital de información (Wolk, 2007, p128).

Reinterpretar brechas interpretativas: En este paso se analiza toda la información obtenida en la etapa anterior, en esta etapa se analiza el nivel de responsabilidad que tiene el coachee sobre los problemas de la situación actual ayudándolo a afrontar sus juicios en explicaciones responsables, en palabras del autor “contar la historia como protagonista no como víctima” de tal forma que se abran posibilidades de acción y haciendo una reflexión de que muchas de las cosas que suceden no son que suceden es la interpretación propia de lo que pasa y como tal pueden existir múltiples interpretaciones para las cosas que suceden. Se

analizan las matrices de respuesta predominantes antes las diferentes situaciones que tienen relación con sus brechas (Wolk, 2007, p133).

**Diseñar Acciones Efectivas:** En este paso se exploran las alternativas y las posibilidades de acción ante la situación, es desplegar todo el abanico de posibilidades para alcanzar el punto final de la brecha y con esto comenzar a diagramar un curso de acción desde el principio de que ya que no se puede cambiar el pasado se puede diseñar el futuro. El paso finaliza analizando las opciones que más le convienen de acuerdo con sus competencias y emociones (Wolk, 2007, p136-137).

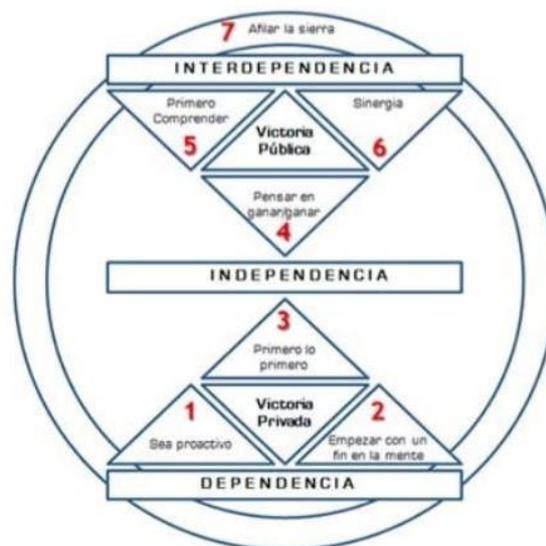
**Roleplaying:** Analizar la resistencia al cambio natural de todas las personas de hacer algo a lo que no está habituado en su comportamiento, es que se hace una práctica de simulación de los momentos especificados por las acciones a tomar de forma que se vaya habituando al proceso y a las respuestas tomadas para que llegado el momento la respuesta vaya en función de lo diseñado para acortar las brechas. Es fundamental que en este paso se genere un espacio de seguridad psicológica y emocional en el que hasta los errores son oportunidades para aprender, este ambiente de seguridad hará las funciones de red contenedora por si en el salto de alcanzar la brecha no se llega al objetivo deseado (Wolk, 2007, p138).

**Reflexiones Finales y Cierre:** En este último paso se hace una integración de aprendizajes y compromisos para la acción continua, así como se analiza el recorrido del coachee sobre la brecha para ver si el rumbo tomado está orientado a alcanzar la brecha (Wolk, 2007, p139).

### 1.15.1 Modelo de los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

El autor del Libro Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva ha querido servir como referencia para el desarrollo personal y empresarial.

La basa los resultados de una investigación sobre la bibliografía de éxito de los últimos 100 años, aunque no se considera completamente, un modelo de coaching cuenta con los mismos principios de mejora continua de cada persona. Es considerado principalmente como un libro de autoayuda, ya que no considera necesario la ayuda de un coach, sino que más bien presenta un enfoque de autocoaching, haciendo un recorrido desde los hábitos que generen lo que el autor define como victorias privadas para que en consecutivo alcance victorias públicas. (Covey, 1993)



**Figura 7**

*Modelo de los Siete hábitos de la Gente Altamente Efectiva*

*Tomado de: Covey (1993). Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*

Aunque Covey recalca que no es un libro de seguimiento lineal, es decir, no es necesario que una persona domine un hábito para que tenga que empezar a trabajar en otro, pero si refiere a recorrer los tres tipos de estados: la dependencia, la independencia y finalmente alcanzar la interdependencia. De manera detallada y en resumen se analizan los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

Hábito 1: Ser Proactivo. Se basa en la capacidad de todas las personas de tomar el control de sus acciones y anteponerse a las situaciones, escoger las respuestas ante los estímulos del ambiente como el principio básico sobre el que se pueden empezar a trabajar los otros hábitos.

Hábito 2: Empiece con un Fin en Mente. Define la visión de lo que queremos llegar a ser no solo en cuestión de cosas materiales sino definiendo una visión y una misión o enunciado de vida sobre la cual transitar, de acuerdo con las cosas que tienen mayor significado en la vida del individuo.

Hábito 3: Primero lo Primero. El último hábito del proceso de victoria privada se basa en que ya teniendo control sobre sus acciones y tener claro un objetivo a seguir se debe de hacer una priorización de las acciones a tomar de forma que se administre el tiempo como recurso primordial para que las acciones del día a día estén orientadas a alcanzar el desarrollo de los dos hábitos previos.

Hábito 4: Pensar ganar/ganar. Este hábito es el primero de los denominados de victoria pública, precisamente porque los avances en estos hábitos son más directamente reconocibles por las personas que están cercanas, debido a que son hábitos que conllevan a una sana convivencia

con las personas y a tener una influencia positiva no solo con uno mismo sino con todas las personas que le rodean, es habitual buscar lograr acuerdos con las personas en una perspectiva en que las dos partes siempre ganen, analizando nuestros objetivos propios y los de las demás personas para encontrar el objetivo en común y llegar a un beneficio mutuo como base de una relación saludable.

Hábito 5: Comprender Primero y Luego Ser Comprendido. Es la base de la relación empática, es ponerse en los zapatos de la otra persona y en conjunto con el anterior hábito son complementarios uno al otro (Covey, 1993)

“Las personas altamente efectivas primero escuchan con la intención de entender los pensamientos y sentimientos de los demás; luego buscan comunicar de manera efectiva sus pensamientos y sentimientos. A través de la comprensión construyen relaciones de confianza.

Hábito 6: Sinergia. Habiendo generado los dos hábitos anteriores, se trabaja sobre el hábito de lograr un correcto trabajo en equipo bajo la premisa de que los esfuerzos en conjunto de dos personas son mayores a la sumatoria individual de los esfuerzos por separado.

Habito 7: Afilar la sierra. El último hábito quiere definir la mejora continua en el que se debe de estar renovando las fuerzas en cada uno de los hábitos y en cada uno de los ambientes en los que se desenvuelve la persona, dimensión física, emocional, mental y espiritual. (Covey, 1993)

## 1.2 MARCO CONCEPTUAL.

Aprendizaje: Se denomina al paso que accede obtener nuevas destrezas, sapiencias, diligencias o costumbres. Las personas logramos aprender en todo momento de la vida. Probablemente el transcendental inconveniente a la ilustración emana de afirmaciones pedagógicas intensamente adaptadas que nos conciben creer que no se puede cambiar. (Centro del coaching, 2016)

Coach: Es la gente que realiza coaching con otros. El coach tiene la opción de ser externo, interno o líder-coach, además posee una forma de liderazgo asentado en coaching. (EmprendePymes, 2016).

Coaching: Consiste en asistir a los individuos, para que consigan sus propósitos, prevaleciendo a sus condiciones e incrementando sus fortalezas. Es decir, el coach asiste a identificar la situación en que se encuentran las personas y la forma de llegar a sus metas. Durante las deliberaciones, el coach analiza a las personas a través de interrogatorios, le permite reflexionar sobre lo que desea alcanzar, es decir este permite lograr cambios profundos en las personas para beneficio de las instituciones. (Centro del coaching, 2016)

Coaching ejecutivo: concentra su responsabilidad en el perfeccionamiento de destrezas que presten la preparación de derivaciones en el contorno corporativo, este registra los elementos particulares que intervienen claramente en los efectos económicos de la sociedad. (INSTITUTO SUPERIOR DE COACHING, 2016)

Coaching ontológico: se concentra en el lenguaje y cómo determina los procederes y emociones. Este, atareará esencialmente simétrico en la preparación de significado verbal e intelectual del cliente. (INSTITUTO SUPERIOR DE COACHING, 2016)

Coaching personal: trata de dilucidación de servicios. El coach consigue atarearse con un individuo para desplegar y mejorar todos los exteriores de su existencia individual. (INSTITUTO SUPERIOR DE COACHING, 2016)

Coaching sistémico: suscita el perfeccionamiento de la aptitud propia, de sus capacidades organizacionales y de alto desempeño. Haciendo énfasis en las creencias y valores de este, así como del ambiente en que se desarrolla. (INSTITUTO SUPERIOR DE COACHING, 2016)

Empowerment: Se basa en que los empleados no siguen al pie de la letra las indicaciones de un jefe, ya que son piezas fundamentales responsables de sus acciones y procesos para así, mejorar las condiciones laborales en la empresa. (EmprendePymes, 2016)

Feedback: Es un instrumento de enseñanza primordial que consiente mirarnos en variados espejos, concebir mejor cómo somos vistos y mejorar particular y profesionalmente. (Centro del coaching, 2016)

Sesión de coaching: Estas sesiones duran de 10 a 45 minutos y tiene el propósito de custodiar al coaching en el desarrollo de este.

(EmprendePymes, 2016)

Self Coaching: busca desplegar el potencial necesario para obtener lo mejor de cada uno sin ayuda estante. Es un método que enseña a ser feliz como eres y aceptarte en el medio donde te desempeñas. (INSTITUTO SUPERIOR DE COACHING, 2016)

## **1.3 MARCO REFERENCIAL**

### **TRATADO DEL COACHING A MODO DE INSTRUMENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL COMETIDO PROFESIONAL DE PYMES DE ACTIVIDADES COMERCIALES DEL CANTÓN MILAGRO.**

El actual encargo está encaminado al tratado del coaching como una herramienta de ordenación y señal en el ejercicio del compromiso de PYMES de valores del cantón Milagro, para esto se indagó la baja producción del compromiso laboral en el perfeccionamiento de la estructura, la escasa motivación, los roces entre jefes y subordinados, en relación con esto se construyeron los objetivos. Además, se delimitaron los prototipos de investigación, métodos y procesos utilizados en este proyecto. (Caguano Moyon, 2015)

### **COACHING Y OCUPACIÓN LABORAL.**

Es una pericia de gerencia moderna que exhibe un camino específico sobre el expediente humano de las compañías, elemento de gran mérito, que se busca arrancar y engrandecer mediante el perfeccionamiento de destrezas, destrezas, contenidos el coaching es una herramienta administrativa que se relaciona en el desempeño laboral de los trabajadores. (Monroy Navarro, 2015)

## **“EL COACHING: INSTRUMENTO PARA OPTIMIZAR EL PERFECCIONAMIENTO CORPORATIVO DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIO DE TARAPOTO – 2014”**

El presente trabajo busca evaluar como el coaching se transforma en un instrumento para perfeccionar el desarrollo corporativo de las pymes de Tarapoto, Se consiguió como consecuencia una indudable impericia del coaching como instrumento. Asimismo, se observó que las compañías que emplean este instrumento tienen un amplio crecimiento que les permite alcanzar sus metas. (MOGOLLON LLONTOP & SANCHEZ AGUILAR, 2015)

## **PROPOSICIÓN DE UNA GUÍA DE COACHING EMPRESARIAL PARA ALCANZAR UN SERVICIO EFICIENTE EN LOS EMPLEADOS.**

El punto de vista de relaciones condescendientes nos traslada hacia el denominado coaching, que admite formalizar el significado de recursos humanos y así estimar contablemente las instrucciones de los individuos referentes a la organización. (Pazmiño Gavilanez & Zhunio Benaviedes, 2013)

## **ESTUDIO SOBRE DESTREZAS DE COACHING DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL COACHE.**

Se ha perfeccionado de forma gradual en los últimos años. Procediendo en múltiples orientaciones teóricas, ocupando varias herramientas de injerencia y evaluación, ejercido por muchos profesionales alrededor del mundo., (Herrera, ESTUDIO EXPLORATORIO DESCRIPTIVO SOBRE PRÁCTICAS DE COACHING DESDE EL PUNTO DE VISTA, 2011)

## **1.3 MARCO LEGAL**

### **LEY DE COMPAÑÍAS.**

#### **LEY DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES**

El Estado instituirá políticas y pericias pertinentes para la consecución de este propósito, estas deben promover lo siguiente:

- Suscitar el desarrollo y transformación de los pedidos de bienes, productos y tecnología para conseguir un ritmo progresivo y continuado de perfeccionamiento en el estado. Aprovechar las congruencias que ofrece el comercio internacional referente a tecnología, y demás actividades comerciales que favorezcan la producción exportable del estado
- Suscitar la inversión inmediata por medio de apremios y alicientes, como el perfeccionamiento de técnicas de composición y acuerdos bilaterales y multilaterales que extiendan la transformación y provean los negocios externos del País.
- Asegurar la debida coherencia entre políticas de comercio exterior y políticas fiscal, arancelaria, crediticia, y los oportunos regímenes preceptivos

#### **CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN**

El objetivo fundamental es la protección a sectores productivos e incentivo a la inversión por medio del establecimiento de leyes confiable que apruebe el perfeccionamiento de la agilidad productiva en el estado.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Según datos oficiales del INEC, en Guayaquil existe aproximadamente ochenta y unas mil quinientas noventa y ocho pymes, que se hayan categorizadas en el rango de poseer de uno a nueve trabajadores y sus ingresos no superan los cien mil dólares anuales. La mayor parte del segmento de empresas asentadas en Guayaquil, se dedican al comercio, seguidas por las que prestan servicios y por últimos las de manufactura, confirmando que el Ecuador y en especial la ciudad de Guayaquil es un mercado consumista más que productor.

El microempresario promedio en la ciudad de Guayaquil en general es femenino y su promedio de edad bordea los 40 años y han emprendido por necesidad e independencia económica, en lo que respecta a nivel de instrucción es secundario. La mayor parte de las microempresas asentadas en Guayaquil, cumplen con todos los permisos de funcionamiento, pero pocas son las que afilian a sus trabajadores. En lo que respecta a la estructura administrativa se puede considerar baja, ya que la mayoría es manejada por sus propietarios, los mismos que no cuentan con los conocimientos suficientes para elaborar un manual de funciones, un organigrama estructural y una adecuada planificación, lo que le resta competitividad a las mismas.

En lo que respecta a capital de inversión, las mismas inician con un valor estimado entre quinientos y cinco mil dólares, que en su mayor parte es capital propio, por lo que no hay índices de endeudamiento al menos cuando se inician las actividades comerciales.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es lo que permitió de manera clara dar los pasos que en que se realizará la investigación. El diseño es No Experimental ya que no se manipula la variable de acuerdo con lo que según Sampieri exponen “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables”. (Sampieri, 2006).

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según Sampieri el modelo mixto cualitativo - cuantitativo “constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo donde ambos se combinan durante todo el proceso de la investigación” (Sampieri, 2006). De manera que se utilizó el enfoque Mixto cualitativo – cuantitativo, con método exploratorio descriptivo. Se realizó un estudio descriptivo para conocer la percepción que sobre la evaluación del coaching tiene los directivos guayaquileños con el objetivo de establecer una primera relación entre coaching y resultados.

Para ello, se utilizó la red social profesional LinkedIn, una herramienta eficaz para establecer contactos directos con profesionales que han permitido seleccionar la muestra de directivos. El objetivo de esta red profesional es “El intercambio entre profesionales y empresas de todos los sectores de actividad, de conocimientos, opiniones y experiencias de índole profesional.”

En el desarrollo de este análisis, se pudo observar que en esta red existe una gran oportunidad para el estudio de las empresas y organizaciones. Permitiendo así contactar de forma directa a directivos de distintos sectores de empresas en el ámbito nacional. La tasa de participación del 51% (con 95 respuestas) se ubica arriba de lo considerado aceptable.

Mediante esta relación directa, se aseguró que las respuestas proceden directamente de la muestra elegida y no de cualquier otro empleado de la organización como puede suceder en las encuestas por correo.

## **HERRAMIENTAS POR UTILIZAR:**

### **ENCUESTAS**

El alcance de esta investigación tuvo como finalidad explorar el tema dentro de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes áreas científicas. Enfocando principalmente las entrevistas y cuestionarios como detalle cualitativo de la información.

En cuanto al método descriptivo se utilizó encuestas al mercado objetivo con el fin de establecer características demográficas, señales de conducta del mercado, preferencias, etc.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 POBLACIÓN**

Para Hernández Sampieri, "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Sampieri, 2006). La Población objetivo estuvo conformada por la totalidad de PYMES situadas en Guayaquil, el cual existe un promedio de 81,598 pymes según el censo del instituto ecuatoriano de estadísticas y censos en el año 2010. (INEC, 2012)

### **3.3.2 MUESTRA**

Sampieri menciona que, para seleccionar una muestra, primero se debe definir la unidad de análisis (esto se entiende como personas, organizaciones, periódicos, etc.), en otras palabras, se refiere a quienes van a ser medidos. (Sampieri, 2006). Al obtener una población de 81.598 empresas PYMES en la ciudad de Guayaquil, se traduce como una población finita por consecuente, la fórmula y los datos requeridos para determinar el tamaño de la muestra descrita anteriormente son los siguientes:

Tamaño de la muestra

Los datos para el cálculo de la muestra de la población son los siguientes:

n= Muestra

N= Población total = 81.598 empresas PYMES

e= Margen de Error admisible 0.05

ZC = Para un nivel d confianza de 95% el Z critico será de 1.96

p= Probabilidad de que las empresas sean encuestadas.

q= Probabilidad de que las empresas no sean encuestadas.

A pesar de que es una población finita la muestra es aleatoria es por ello que la probabilidad de ser o no encuestado es la misma la cual es equivalente a un 50%, es decir, un 0,5 de probabilidad. El cálculo de la muestra viene dado por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p*q*N}{\left(\frac{e}{Z_c}\right)^2 * (N-1) + p*q}$$

Sustituyendo los valores en la formula anterior:

$$n = \frac{0.5*0.5*(81.598)}{\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2*(72713-1)+(0.5*0.5)} = 382$$

Para una población de 81.598 empresas el resultado de la muestra es de 382 PYMES a encuestar.

### 3.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas que se utilizaron son las siguientes:

- Encuesta al mercado objetivo
- Investigación Bibliográfica

Estas herramientas llevadas a cabo para contar con una adecuada recopilación de la información fueron analizadas para poder llegar a la conclusión que demostrara si las estrategias utilizadas por el coaching ejecutivo surgen efectos positivos en las Pymes de manera que sirva de modelos administrativo para dichas empresas en el sector Guayaquil. En tal sentido surge la pregunta:

¿Es realmente favorable la implementación del coaching ejecutivo para mejorar la rentabilidad y procesos en las empresas Pymes?

### **3.5 ENCUESTA Y ENTREVISTA**

La primera pregunta del cuestionario se formuló para obtener una respuesta en escala Likert. La pregunta fue la siguiente: ¿En qué nivel considera usted que coaching ejecutivo ayude a la empresa que lo implemente? El objetivo es averiguar en qué grado se sitúa el conocimiento real del Coaching Ejecutivo. Las respuestas fueron cerradas: Mucho, poco o nada y las alternativas fueron: Aumento de Ventas/ Trabajo en equipo/ Mejorar la infraestructura organizacional.

La segunda pregunta buscó obtener una respuesta sobre la rentabilidad del Coaching Ejecutivo según los directivos. La formulación de esta pregunta fue pensada entendiendo la dificultad que reside en saber decir si esta técnica es rentable. Para ello se formuló la siguiente pregunta: “¿Qué motivo considera usted para que el Coaching Ejecutivo sea una acción rentable para la empresa?” De este modo, se pretendió conocer la valoración sobre la rentabilidad del Coaching Empresarial como inversión, las opciones a esta pregunta fueron: Presupuesto Accesible/ Es innecesario el Coaching/ Desconozco. Los encuestados volvieron a aportar su visión personal, con el fin de aclarar sus opiniones.

La tercera pregunta tuvo la finalidad de determinar si es factible para la empresa los diferentes precios que ofrece el Coaching empresarial. De esta manera la pregunta formulada fue: ¿Considera que los rangos de precios propuestos por el Coaching Ejecutivo son favorables a la empresa?; las opciones de dichas preguntas fueron respuestas dicotómicas: SI/NO.

La cuarta pregunta se formuló para determinar el tipo de producto ofrecido y su respectivo valor: ¿Qué tipo de productos ofrece el Coaching Ejecutivo? (Indique por qué se cobra ese valor según el tipo de producto ofrecido). Las opciones de las respuestas fueron: Consultoría estratégica/ Consultoría financiera/ Recursos Humanos/ Nuevos negocios. Los encuestados aportaron su visión personal, con el fin de aclarar sus opiniones.

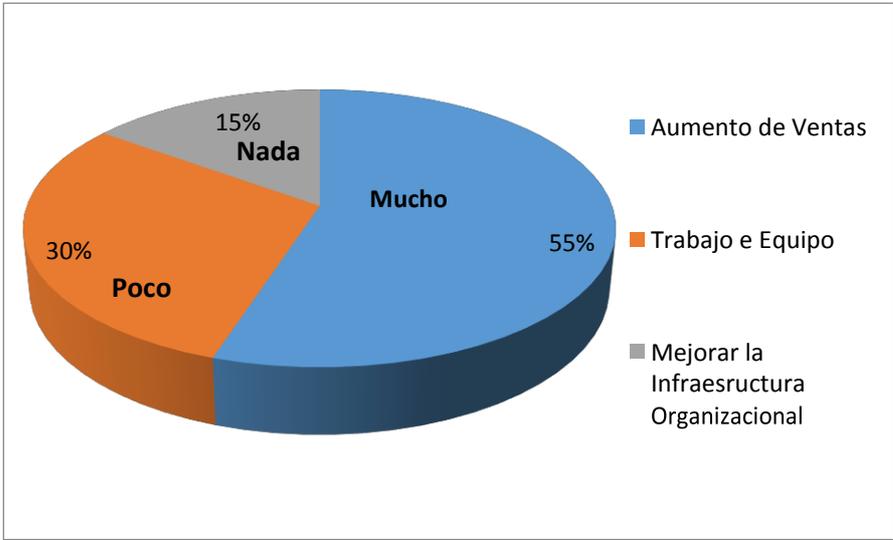
La quinta pregunta hace referencia ¿Ha usado alguna vez los servicios del Coaching Ejecutivo? (Si la respuesta es afirmativa, mencione en qué áreas o servicios). Dicha pregunta tuvo como finalidad dar a conocer si la empresa ha utilizado alguna vez los servicios de Coaching empresarial.

La sexta pregunta se formuló con el propósito de saber porque en las PYMES aun no cuentan con un servicio de asesoría, ésta es la siguiente: ¿Por qué cree usted que el coaching ejecutivo no se ha realizado aún en su empresa? Las opciones en las alternativas son: Falta de presupuesto de la empresa/ Desconocimiento del tema/ Es innecesario/ Desconozco la razón.

La séptima pregunta corresponde a la cantidad de dinero que estaría dispuesta la empresa a otorgar a sus empleados para su capacitación, la misma fue formulada de la siguiente manera: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de coaching destinado para sus empleados?, las opciones tomadas como costo fueron: \$500-\$1.000 dólares americanos/ \$1.000 - \$1.500 / \$1.500-\$2.000 / \$2.000 en adelante. Dicha pregunta determinará el valor que toma la empresa hacia la preparación de sus empleados y demuestra el interés que posee en obtener un desarrollo organizacional.

La octava pregunta determina el lugar donde se dictarán las capacitaciones, la misma se formuló de la siguiente manera: ¿Dónde le gustaría que se repartan las capacitaciones?, las alternativas a las respuestas fueron: Dentro de la empresa/ Fuera de la empresa

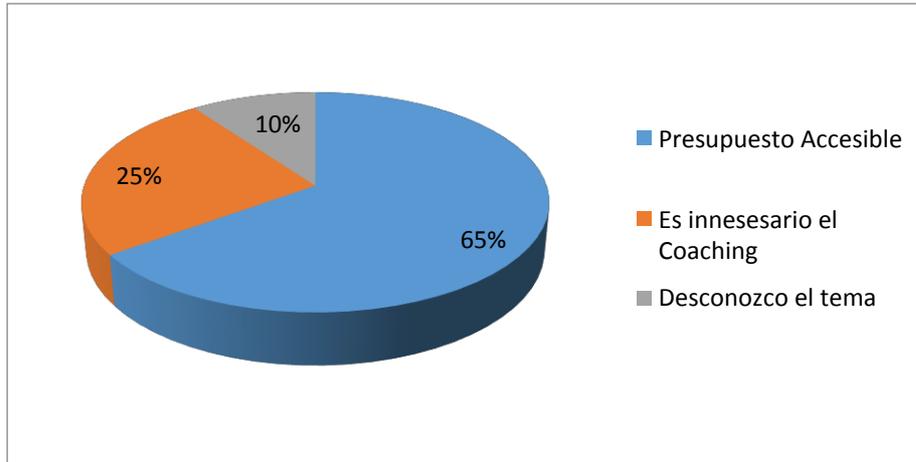
**Primera pregunta:** ¿Considera usted que el coaching ejecutivo, mejora la competitividad de la empresa que lo aplique?



**Figura 8**  
*Nivel de Coaching Ejecutivo en Guayaquil*

La opción de respuesta cerrada entre tres alternativas: Mucho, poco o nada, Ventas, la cual tuvo como opciones tres niveles o áreas de la empresa: Aumento de Ventas, Trabajo en equipo y Mejorar la Infraestructura Organizacional. Más del 50% de los directivos que participaron en la encuesta afirman que el nivel donde el Coaching Ejecutivo ayuda de manera significativa a la empresa es en las Ventas. El 15% de los encuestados dicen no obtener ningún beneficio a nivel de infraestructura.

**Segunda pregunta:** ¿Qué motivo considera usted para que el Coaching Ejecutivo sea una acción rentable para la empresa?

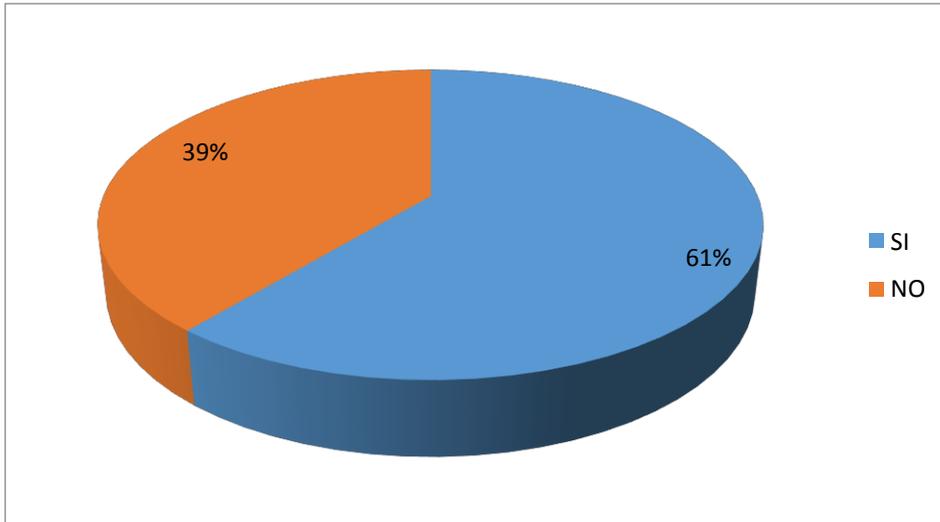


**Figura 9**

***Acción rentable del Coaching Ejecutivo***

El 65% de los encuestados dicen que cuentan con el presupuesto accesible para la implementación del Coaching en su empresa. Entre la información de algunos de los participantes en la encuesta, destacan que el 10% desconoce el tema en cuestión mientras el 25% asegura que es innecesaria el uso del Coaching. Ante el sorprendente porcentaje del 65% se considera necesario analizar si lo que entienden por programa de Coaching Ejecutivo es el auténtico o pueden confundirse con otros programas de entrenamiento en habilidades directivas o de asesoramiento personalizado. Cabe la posibilidad de que la mayoría de estas empresas gocen de esta estrategia organizacional.

**Tercera pregunta:** ¿Considera que los rangos de precios propuestos por el Coaching Ejecutivo son favorables a la empresa?

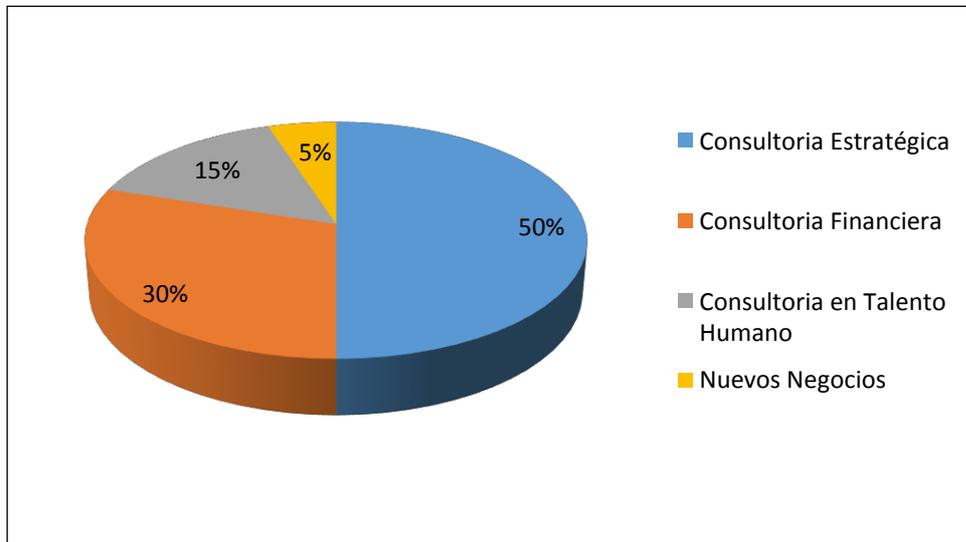


**Figura 10**

***Precios del Coaching Ejecutivo***

El 61% de los encuestados respondieron que, para ellos, el rango de precio del Coaching Ejecutivo puede ser favorable para la empresa. Es muy aceptable el porcentaje de aceptación de los precios que abarca la asesoría del Coaching empresarial comparado con un 39% que opina que los costos son elevados para la implementación.

**Cuarta pregunta:** ¿Cuáles son los productos ofrece el Coaching Ejecutivo?

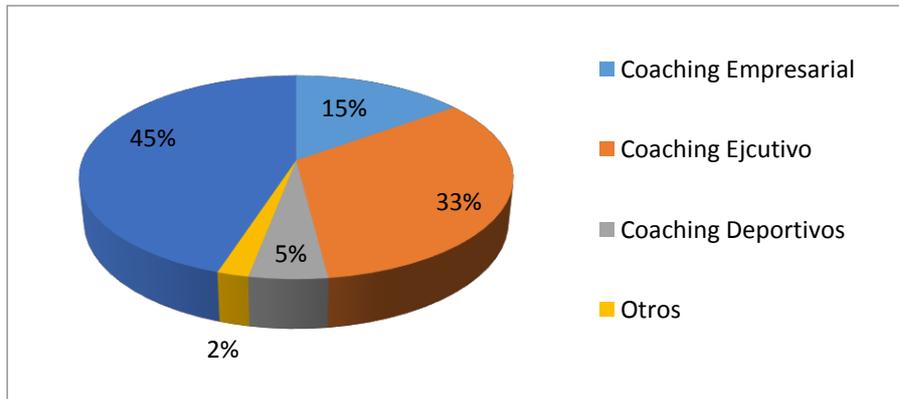


**Figura 11**

***Productos del Coaching Ejecutivo***

El 50% de las empresas afirman que el producto más sobresaliente del Coaching Ejecutivo es la Consultoría Estratégica, el cual el valor de dicho producto corresponde a su gran beneficio en cuanto a la implementación de las estrategias pertinentes para el desarrollo organizacional de la empresa. Solo el 5% de las PYMES encuestadas reflejan que el producto que ofrece el coaching es la aplicación de nuevos negocios.

**Quinta pregunta:** ¿Cuál de los siguientes servicios brindados por el coaching, es el más usado en la empresa?

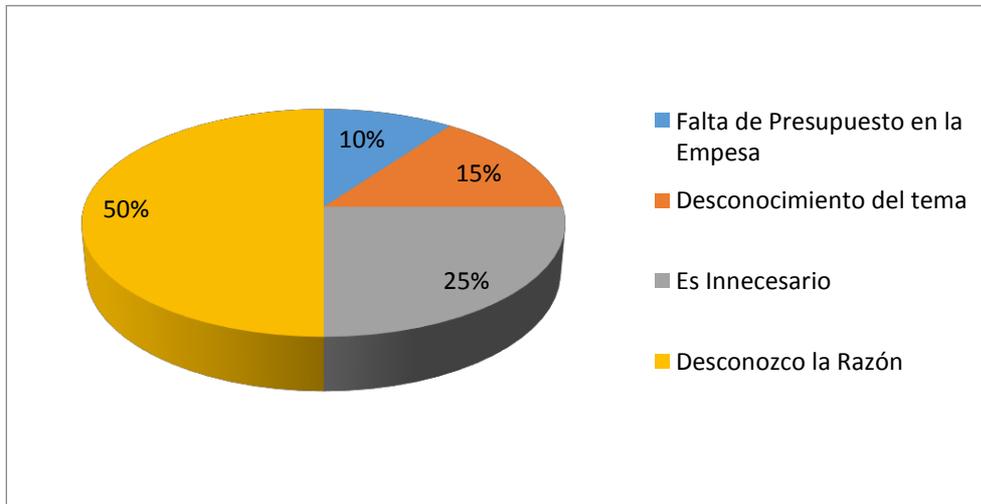


**Figura 12**

*Servicios del Coaching*

De las empresas encuestadas el 45% de las mismas afirman no haber usado alguna vez ningún tipo de Coaching, mientras que el 33% asegura que si ha hecho uso del coaching Ejecutivo. Esto demuestra que la mayoría de las PYMES no han contado con asesoría organizacional para la solución de problemas detectados.

**Sexta pregunta:** ¿Cuáles son las principales razones por las que usted aún no ha implementado el coaching ejecutivo?

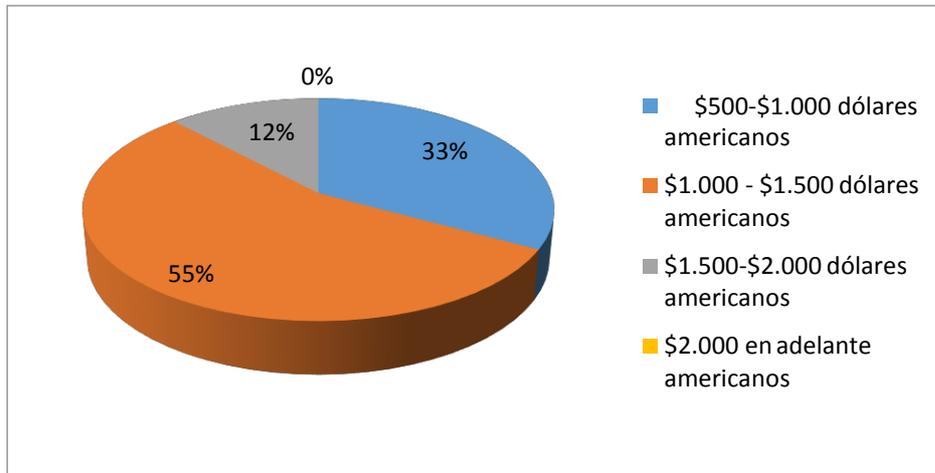


**Figura 13**

***Causas de la no implementación del coaching***

El 50% de las empresas encuestadas desconocen la razón por la cual no ha implementado el coaching ejecutivo y solo el 25% afirman que innecesario el uso de la misma, lo que demuestra que muchas PYMES no tienen claro sus necesidades organizacionales para el desarrollo de éstas.

**Séptima pregunta:** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de coaching destinado para sus empleados?

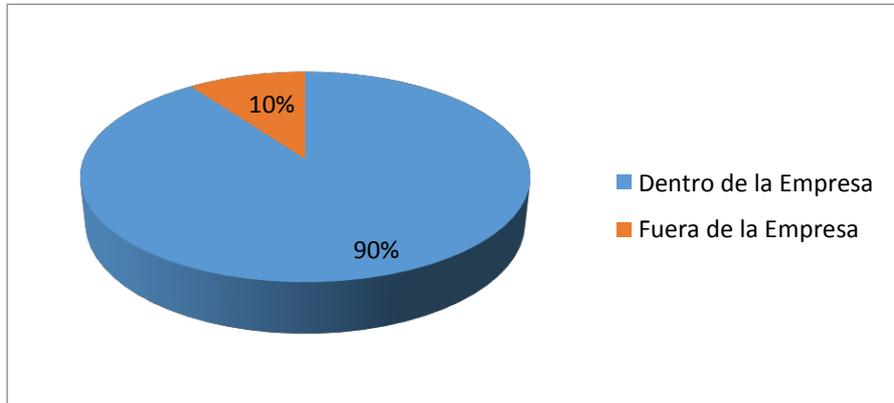


**Figura 14**

***Pago de servicio de Coaching destinados para sus empleados***

El 55% de las empresas aseguran que estarían dispuestos a pagar entre \$1000 y \$1500 dólares americanos, es una cifra no muy alentadora, pero sin embargo puede costear una capacitación justa para el desenvolvimiento de los empleados dentro de sus áreas de trabajo. El 0% no pretende pagar una suma tan alta para dicha capacitación.

**Octava pregunta:** ¿Dónde le gustaría recibir las capacitaciones?



**Figura 15**

*Lugar donde se dictarán las capacitaciones*

El 90% está de acuerdo en que las capacitaciones sean realizadas dentro de la empresa, muchos de ellos opinan que es más cómodo si están en su mismo lugar de trabajo. Solo el 10% desea capacitarse fuera de su lugar de trabajo. Cabe destacar que estas empresas han tenido un rendimiento medianamente favorable ya que con la ausencia del Coaching Ejecutivo pueden sobrellevar la empresa a flote, sin embargo, esto también concluye que si estas organizaciones lo implementan en las diferentes áreas de trabajo lograrían un alto rendimiento en sus operaciones. La apreciación personal, es que lo consideran una acción rentable para la empresa; sin embargo, su coste es un valor cierto, pero su beneficio en términos monetarios cuantificables es muy difícil de medir.

## CONCLUSIONES

- Más del 50% de los encuestados, opino que la aplicación del coaching ejecutivo ayuda a mejorar las ventas en las empresas que se lo aplique.
- El 61% de las personas considera que los precios del coaching ejecutivo son totalmente accesibles de ser aplicados por las empresas.
- El servicio que más usan las empresas es la denominada consulta estratégica, que brindan los coaching.
- El 90% de las personas considera que las capacitaciones que se reciben por parte del coaching deben ser dictadas dentro de la institución.
- El 55% de los encuestados estarían dispuestos a invertir entre \$1000 y \$1500 por asesoría o servicios de coaching para sus empleados
- Más del 50% de los directivos que afirman que el Coaching Ejecutivo ayuda de manera significativa a la empresa es en las Ventas

## **CAPITULO IV**

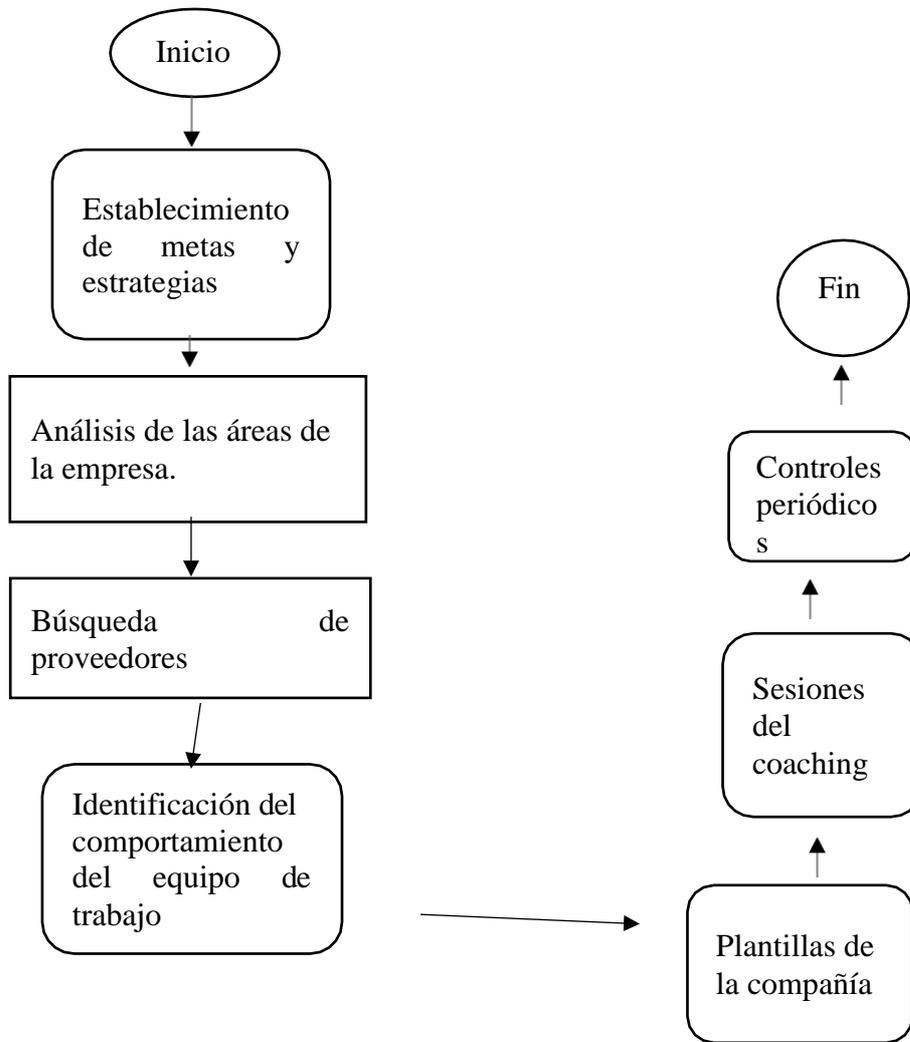
### **PLAN DE MARKETING**

El presente trabajo de titulación tiene como propósito, promover, el uso del coaching en las pymes, domiciliadas en Guayaquil, como una herramienta que permita acceder a desarrollar todas las habilidades y capacidades de los distintos niveles jerárquicos, consiguiendo un mayor nivel de competitividad.

#### **Estructura Del Plan De Marketing.**

- Definición de estrategias y metas
- Análisis del funcionamiento de todas las áreas de la empresa.
- Escogimiento óptimo de los proveedores
- Definición del comportamiento de los profesionales de la compañía
- Constantes comunicación con el coaching
- Evaluaciones periódicas a la empresa
- Elaboración de talleres participativos

## Flujograma del plan de coaching



## PLAN DE ACCIÓN.

**Tabla 8**

*Plan de acción*

ACCION	PERIODO	RESPONSABLE
Establecimiento de metas y estrategias	Inicios de año	Directivos
Análisis del funcionamiento de la empresa	1 mes	Jefes departamentales
Escogimiento de proveedores	2 meses	Área contable
Identificación de comportamiento	1 mes	Jefatura de recursos humanos
Plantillas del negocio	2 meses	Jefes de área
Contacto constante con el coach		Jefatura de recursos humanos
Alineación en equipo	Quincenal	Jefes de áreas
Entrenamiento en equipo	Semestral	directivos
Consulta de alineación	Anual	Jefatura de RR.HH.

Se evidenció que la implementación de esta herramienta involucra a las PYMES como organización, desde la base hasta los altos directivos, influyendo de manera positiva tanto en la productividad como en el ambiente laboral dentro de las empresas.

## **ANÁLISIS PESTAL**

### **POLÍTICO**

El Ecuador es un estado, soberano, independiente, democrático, intercultural y plurinacional. La línea de gobierno aplicada por el actual presidente Lcdo. Lenin Moreno es la de la Revolución Ciudadana. El Ecuador posee un gran marco legal para garantizar los derechos de las personas y de la sociedad, establecidos principalmente en la constitución de la República. Según la información emitida en (tusfinanzas, 2015) las entidades gubernamentales reguladoras son las siguientes:

- Superintendencia de Bancos
- Servicio de Rentas Internas
- Conatel
- Senatel
- Supertel
- Superintendencia de Bancos
- Ministerio de Trabajo
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Banco Central del Ecuador
- Banco Nacional de Fomento

Acerca de la legislación Laboral:

Mandato 8 aprobado por la asamblea constituyente del 2008:

- Se prohíbe la contratación por horas.
- Se prohíbe la tercerización e intermediación laboral.

Se podrán contratar personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de servicios como: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza.

Ley de discapacitados: El 4% del total de empleados será conformada por personas discapacitadas.

Acerca de la legislación Tributaria:

- Impuestos Recaudados por el SRI:
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto a la renta
- Impuesto a consumos especiales (ICE)

## **ECONÓMICO**

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

## **SOCIAL**

El entorno social está convulsionado. Existen muchos grupos sociales que no están conformes con el manejo social del gobierno. Hay una fuerte oposición sobre la libertad de prensa.

## **TECNOLÓGICO**

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

## AMBIENTAL

El gobierno está abanderando la defensa del medio ambiente. Ha realizado demandas a empresas petroleras multinacionales que han agredido al ecosistema; desgraciadamente el Proyecto Yasuní – ITT no prosperó y se realizará la explotación prevista.

### ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
- Aval de empresas internacionales líderes en Coaching y Programación Neurolingüística	- Boom del Coaching en el Ecuador
- Representación del Coach internacionales reconocidos - Amplia cartera de clientes en el país	- Empresas profesionales interesadas en desarrollar su talento humano
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
- Empresa nueva en el Ecuador - Organización interna de la empresa - Estructura de la fuerza de ventas	- Pequeñas empresas que mercadean productos similares - Entorno económico del país

En Guayaquil solo existen tres empresas que realizan certificaciones Internacionales de Coaching:

- Elite Profesional
- Bussiness Coaching School
- HCS Consultores

## ANÁLISIS DE LAS 4 P (PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN)

### Producto

Certificación en Coaching Ejecutivo esta certificación está dirigida a:

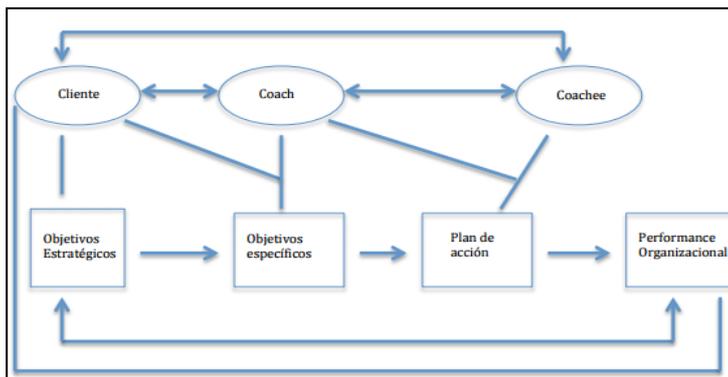
- Profesionales del Desarrollo Humano (Coachees, consultores, capacitadores, facilitadores, psicólogos, pedagogos, terapeutas, etc.) dedicados al trabajo con personas interesadas en el desarrollo del ejecutivo en las organizaciones.
- Directores, gerentes y líderes en las organizaciones que deseen formar equipos de trabajo de alto rendimiento, expandir sus competencias de liderazgo, provocar cambios en la cultura organizacional de su empresa para obtener mejores resultados, y desarrollar el talento de sus equipos.
- Profesionales de Recursos Humanos que buscan detonar el potencial de las personas en su organización, y obtener una visión sistemática y completa de las dinámicas de los recursos humanos, así como establecer nuevas estrategias de desarrollo para los ejecutivos.

### Modalidad del coaching

Definiciones, algo de historia y elementos fundamentales. Principios básicos y pasos en una sesión. Bases conceptuales en cuanto a ser humano, ¿Cómo entendemos el cambio? ¿Cómo aprendemos? ¿Cuáles son las preguntas de precisión? ¿Qué son la meta-estado? Las meta-preguntas; ¿Qué es una empresa?; Conexión entre liderazgo-cultura y resultados del negocio. Identificar los patrones de comportamiento en los ejecutivos de acuerdo con el clima emocional de la organización. Profundización en la fase 3 de una sesión de coaching: Psicología del ejecutivo, Manejo lingüístico, Mapas relacionales y Benchmarking.

Como en todos los entrenamientos de Neuro semántica, este programa sigue una metodología teórico-práctica. Se busca llevar los conceptos a la acción a través de sencillas herramientas y patrones. El participante aplicará en sí mismo y en otros lo aprendido. Habrá

ponencias del Máster Coach, presentaciones de prueba, talleres y tareas en equipo, entre otras actividades. Aplicación de la técnica del aprendizaje acelerado, estudio de modelos sistémicos de la comunicación y lenguaje de precisión, explicación y aplicación con ejercicios prácticos de los patrones de la PNL & NS.



**Figura 16**

*Modelo conceptual de efectividad del coaching por cumplimiento de objetivos*

## **Precio**

La estrategia utilizada es la de paridad de precios; no empezar con un precio muy alto ni muy bajo. Es un precio acorde a la calidad de producto que se quiere proyectar.

El precio de introducción al mercado por el programa de coaching por 55 horas es de:

**\$ 2.250 + IVA**

Por inscripciones grupales se podrán realizar los siguientes descuentos:

**Tabla 9**

***Descuento de Participantes***

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

Por pronto pago se puede obtener el 10% de descuento.

**Plaza**

El programa de coaching ejecutivo se lo realizará en privado con cada participante o si se realiza en grupo o empresas se lo realizará en el salón de un hotel en la ciudad de Guayaquil.

**Promoción**

Se utilizarán los siguientes medios de promoción

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



## **ANÁLISIS FINANCIERO**

### **VENTAS ESPERADAS**

Según el análisis de mercado, se realizarán entrevistas a aquellas personas que han tenido o quisieran tener una experiencia de Coaching Ejecutivo, se espera un crecimiento anual del 15%, tomándose en consideración las variables de riesgo país, el precio del programa no permite que sea considerado un producto de consumo masivo.

Por lo que se considerará un incremento del 2% en las ventas anuales.

### **COSTOS**

Los costos del proyecto se basan inicialmente en los costos de constitución y funcionamiento de una empresa y además de los costos de publicidad, promoción y personal de venta. Además, se debe considerar el costo del material de trabajo, viáticos (en caso de ser necesario) y el sueldo del coach, quien realiza los entrenamientos. Por lo tanto, los costos anuales se dividen para programas al mes y se obtiene el costo unitario

### **FLUJO DE CAJA**

Con la finalidad de establecer la liquidez y el riesgo que pueda tener programa de Coaching Ejecutivo, se ha elaborado el flujo de caja para este proyecto, en el cual se consideran los Ingresos, los Egresos, la Inversión total inicial, entre otros rubros.

En la tabla se presenta el Flujo de Caja para los 5 primeros años del negocio. Posteriormente basándose en esta información, se podrán calcular los Índices de Rentabilidad del Proyecto (TIR y VAN).

**Tabla 10**

*Flujo de Caja proyectado a 5 años*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN INICIAL	\$ (37.243,44)					
UAIT		\$ 29.419,13	\$ 25.584,30	\$ 25.509,99	\$ 24.682,29	\$ 23.679,08
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (4.412,87)	\$ (3.837,64)	\$ (3.826,50)	\$ (3.702,34)
Pago de IR		\$ -	\$ (5.751,44)	\$ (5.001,73)	\$ (4.987,20)	\$ (4.825,39)
<b>EFFECTIVO NETO</b>		<b>\$ 29.419,13</b>	<b>\$ 15.419,99</b>	<b>\$ 16.670,62</b>	<b>\$ 15.868,59</b>	<b>\$ 15.151,34</b>
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00
(+) Aporte Accionistas	\$ 20.000,00					
(+) Préstamo concedido	\$ 17.243,44	\$ (1.591,18)	\$ (588,46)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 28.967,94</b>	<b>\$ 15.971,53</b>	<b>\$ 17.810,62</b>	<b>\$ 17.008,59</b>	<b>\$ 16.291,34</b>
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ -	\$ 28.967,94	\$ 44.939,48	\$ 62.750,10	\$ 79.758,69
<b>(=) FLUJO ACUMULADO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 28.967,94</b>	<b>\$ 44.939,48</b>	<b>\$ 62.750,10</b>	<b>\$ 79.758,69</b>	<b>\$ 96.050,03</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de resultados para este proyecto muestra las utilidades generadas durante los 5 años de período de evaluación del proyecto, por atribución de los ingresos y gastos. A partir del primer año se obtiene una utilidad neta de USD \$19.254,82, y luego empieza a reducirse la utilidad neta, se debe a los gastos administrativos altos que hay que manejar en el proyecto. Pero a pesar de eso, el flujo de caja acumulado no se ve afectado.

**Tabla 11**

*Estado de Resultados Proyectado*

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 285.000,00	\$ 290.700,00	\$ 296.514,00	\$ 302.444,28	\$ 308.493,17
(-) Costo de Venta		\$ (87.027,00)	\$ (91.317,03)	\$ (95.821,42)	\$ (100.550,89)	\$ (105.516,69)
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 197.973,00</b>	<b>\$ 199.382,97</b>	<b>\$ 200.692,58</b>	<b>\$ 201.893,39</b>	<b>\$ 202.976,48</b>
(-) Gastos Administrativos		\$ (113.262,69)	\$ (118.133,81)	\$ (118.692,58)	\$ (119.269,23)	\$ (119.864,32)
(-) Gastos de Ventas		\$ (53.700,00)	\$ (55.076,40)	\$ (56.490,00)	\$ (57.941,87)	\$ (59.433,07)
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 31.010,31</b>	<b>\$ 26.172,76</b>	<b>\$ 25.509,99</b>	<b>\$ 24.682,29</b>	<b>\$ 23.679,08</b>
(-) Gastos Financieros		\$ (1.591,18)	\$ (588,46)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) UAIT</b>		<b>\$ 29.419,13</b>	<b>\$ 25.584,30</b>	<b>\$ 25.509,99</b>	<b>\$ 24.682,29</b>	<b>\$ 23.679,08</b>
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (4.412,87)	\$ (3.837,64)	\$ (3.826,50)	\$ (3.702,34)	\$ (3.551,86)
(-) Impuesto a la Renta	23%	\$ (5.751,44)	\$ (5.001,73)	\$ (4.987,20)	\$ (4.825,39)	\$ (4.629,26)
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 19.254,82</b>	<b>\$ 16.744,92</b>	<b>\$ 16.696,29</b>	<b>\$ 16.154,56</b>	<b>\$ 15.497,96</b>

## CÁLCULO DE INDICADORES DE RENTABILIDAD

Valor actual neto

Es la suma de valores positivos y negativos, para poder obtener esto es necesario calcular la tasa de descuento.

FORMULA

$$ke = Rf + \beta[E(Rm) - Rf] + Sp$$

Siendo:

$Ke$  : Rendimiento esperado

$Rf$  :Tasa libre de riesgo

$\beta$ : Coeficiente de reacción del rendimiento de un valor en relación con el mercado global.

$Rm$  :Tasa de rendimiento del mercado

$Sp$  :Riesgo país

Una vez realizado el cálculo de la tasa de descuento, se obtiene una tasa patrimonial que permitirá descontar el flujo generado por el proyecto 20%.

$Ke$  : Tasa interna de retorno

De acuerdo con los cálculos realizados, la TIR sobre la inversión es un valor muy bueno del 41,62%, que es un valor superior a la tasa de descuento de 20%, lo que indica que el proyecto es rentable mediante el análisis de la TIR.

Tabla 12: *Resultados del VAN y TIR del proyecto*

<b>TIR</b>	<b>41,62%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$21.600,43</b>

### 5.3 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Se definen los costos de la siguiente forma:

- Costo de producción
- Costo Marginal
- Costo fijo (CF)

Finalmente, se obtiene el punto de equilibrio anual de ventas es de \$249.613,6.

### 5.4 RESULTADOS DEL VAN Y TIR DEL PROYECTO

#### *Costos Fijos*

Tabla 13: *Costos Fijos*

<b>COSTOS FIJOS</b>	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 87.497,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 113.262,69
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.821,48
<b>COSTO FIJO TOTAL</b>	<b>\$ 202.581,17</b>

Tabla 14: *Costos Variable*

COSTOS VARIABLES	
COSTOS DE VENTAS	\$ 53.700,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 53.700,00</b>

Tabla 15: *punto de equilibrio*

# Unidades Prod. / Año	6
Costo Variable Unitario	\$ 8.950,00
Precio de Venta Unitario	\$ 47.500,00

Para obtener el punto de equilibrio, se utiliza la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{(P - CVU)}$$

De donde:

**PE** = Punto de Equilibrio

**CF** = Costo Fijo

**P** = Precio de venta

**CVU** = Costo Variable Unitario

$$PE = 202.581,17 / (47.500 - 8950)$$

$$PE = 202.581,17 / 38.550$$

$$PE = 5,2550$$

IND.	CANT.	UNID. A PRODUCIR	VALORES
PE	5	UNIDADES AL AÑO	237500
PE	0,255	UNIDADES AL MES	12112,5
		<b>TOTALES</b>	<b>249612,5</b>

## ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (ESCENARIOS A Y B)

En este caso se trata de determinar las posibles variables en las que el proyecto puede ser afectado en caso de que exista un cambio en alguna de las variables. Se realiza un análisis al flujo de caja y para que interese realizar la inversión. Analizando el VAN y según la TIR.

En el escenario A, se consideró una disminución en los ingresos por 5%. Esto hizo que el TIR se redujera drásticamente y genere un VAN negativo, lo que no hace rentable el proyecto.

En el escenario B, se considera un aumento del 2% en las ventas. Lo que lo hace efectivamente más rentable en el proyectado anteriormente.

**Tabla 16 Escenario A: Disminución de los Ingresos por Ventas en un 5%**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (39.739,14)					
VENTAS		\$ 270.750,00	\$ 276.165,00	\$ 281.688,30	\$ 287.322,07	\$ 293.068,51
(-) Costo de Venta		\$ (87.497,00)	\$ (91.787,03)	\$ (96.291,42)	\$ (101.020,89)	\$ (105.986,69)
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 183.253,00</b>	<b>\$ 184.377,97</b>	<b>\$ 185.396,88</b>	<b>\$ 186.301,17</b>	<b>\$ 187.081,82</b>
(-) Gastos Administrativos		\$ (113.262,69)	\$ (118.133,81)	\$ (118.692,58)	\$ (119.269,23)	\$ (119.864,32)
(-) Gastos de Ventas		\$ (53.700,00)	\$ (55.076,40)	\$ (56.490,00)	\$ (57.941,87)	\$ (59.433,07)
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 16.290,31</b>	<b>\$ 11.167,76</b>	<b>\$ 10.214,29</b>	<b>\$ 9.090,08</b>	<b>\$ 7.784,42</b>
(-) Gastos Financieros		\$ (1.821,48)	\$ (673,63)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) UAIT</b>		<b>\$ 14.468,83</b>	<b>\$ 10.494,13</b>	<b>\$ 10.214,29</b>	<b>\$ 9.090,08</b>	<b>\$ 7.784,42</b>
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (2.170,32)	\$ (1.574,12)	\$ (1.532,14)	\$ (1.363,51)
Pago de IR		\$ -	\$ (3.074,63)	\$ (2.230,00)	\$ (2.170,54)	\$ (1.931,64)
<b>EFFECTIVO NETO</b>		<b>\$ 14.468,83</b>	<b>\$ 5.249,18</b>	<b>\$ 6.410,17</b>	<b>\$ 5.387,40</b>	<b>\$ 4.489,26</b>
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 24.739,14
(+) Préstamo concedido		\$ (9.295,64)	\$ (10.443,49)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>\$ (39.739,14)</b>	<b>\$ 6.783,19</b>	<b>\$ (3.584,31)</b>	<b>\$ 8.020,17</b>	<b>\$ 6.997,40</b>	<b>\$ 30.838,40</b>
<b>TIR</b>	<b>5,20%</b>					
<b>VAN</b>	<b>\$ (16.166,51)</b>					
<b>Pay Back</b>	<b>(8,19)</b>	años				

**Tabla 17 Escenario B: Aumento de los Ingresos por Ventas en un 2%**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (39.739,14)					
VENTAS		\$ 290.700,00	\$ 296.514,00	\$ 302.444,28	\$ 308.493,17	\$ 314.663,03
(-) Costo de Venta		\$ (89.246,94)	\$ (93.622,77)	\$ (98.217,25)	\$ (103.041,31)	\$ (108.106,42)
(=) Utilidad Bruta		\$ 201.453,06	\$ 202.891,23	\$ 204.227,03	\$ 205.451,85	\$ 206.556,61
(-) Gastos Administrativos		\$ (113.262,69)	\$ (118.133,81)	\$ (118.692,58)	\$ (119.269,23)	\$ (119.864,32)
(-) Gastos de Ventas		\$ (53.700,00)	\$ (55.076,40)	\$ (56.490,00)	\$ (57.941,87)	\$ (59.433,07)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 34.490,37	\$ 29.681,02	\$ 29.044,44	\$ 28.240,76	\$ 27.259,21
(-) Gastos Financieros		\$ (1.821,48)	\$ (673,63)	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UAIT		\$ 32.668,89	\$ 29.007,39	\$ 29.044,44	\$ 28.240,76	\$ 27.259,21
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (4.900,33)	\$ (4.351,11)	\$ (4.356,67)	\$ (4.236,11)
Pago de IR		\$ -	\$ (6.942,14)	\$ (6.164,07)	\$ (6.171,94)	\$ (6.001,16)
EFFECTIVO NETO		\$ 32.668,89	\$ 17.164,92	\$ 18.529,27	\$ 17.712,15	\$ 17.021,93
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 24.739,14
(+) Préstamo concedido		\$ (9.295,64)	\$ (10.443,49)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>\$ (39.739,14)</b>	<b>\$ 24.983,25</b>	<b>\$ 8.331,42</b>	<b>\$ 20.139,27</b>	<b>\$ 19.322,15</b>	<b>\$ 43.371,07</b>
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (39.739,14)	\$ (14.755,89)	\$ (6.424,47)			

TIR	43,81%
VAN	\$ 25.268,64
Pay Back	2,77 años

## ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La investigación muestra la necesidad actual de los empresarios PYMES de innovar y administrar como ejecutivos de alto nivel. Con esta propuesta se espera capacitar a los microempresarios en su forma de gerenciar.

Por ejemplo, en muchas ocasiones, la falta de motivación impide la realización de nuevas tareas o proyectos. Y la motivación es fundamental para conseguir resultados. En una situación de este tipo, un coach puede ser fundamental para ayudar a identificar los frenos y potenciar la motivación personal y grupal. Este es sólo un ejemplo de lo que se puede conseguir a través del coaching empresarial. En definitiva, supone un ahorro de tiempo en la empresa, ya que sirve para acelerar los nuevos aprendizajes que las personas y equipos tienen que hacer para gestionar aquellas situaciones en las que la gestión era ineficiente y en las que se invierte más tiempo del debido

Esto se logra a partir del trabajo con directivos, dado que la organización es el reflejo del estilo de dirección. Lo cual permitirá que las personas continúen, por enamoramiento y compromiso con la organización y no por necesidad del trabajo. En el último caso, la permanencia es corta y cuando encuentran mejores alternativas, no necesariamente salariales, los trabajadores se van y la inversión hecha en programas de desarrollo se convierte en un gasto, porque no tienen retorno de inversión.

Por lo anterior, la profesión de Coaching tiene infinitas posibilidades de aplicación en las organizaciones, y llega a convertirse en una actividad rentable tanto para el colaborador como para la empresa.

De acuerdo con lo analizado en esta investigación y según el análisis financiero, podemos concluir que la creación de una empresa de consultoría de coaching para PYMES del sector servicios de la ciudad de Guayaquil es factible.

El estudio de mercado y los datos estadísticos nos muestran una gran necesidad de las empresas pymes a invertir en coaching y entrenamiento especializado para sus equipos de colaboradores, pues se ha determinado que solo la educación continua y entrenamiento les podrá garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado.

En la actualidad no existe una consultora o empresa que se encargue de ofrecer este tipo de servicio a un precio accesible a las pequeña y mediana empresa, por lo cual esto nos ofrece una gran oportunidad para entrar al mercado como pioneros.

La inversión inicial del proyecto es de \$39.739 de los cuales se cuenta con capital propio de \$20.000 y la diferencia de \$19.739 serán obtenidos de un prestamos con una institución financiera. El periodo de recuperación del total de la inversión según los datos proyectados a 5 años es de 2.7 años, lo cual quiere decir que los inversionistas del proyecto podrán tener su retorno de inversión en pocos años, convirtiendo así al proyecto en un negocio muy atractivo

## **CONCLUSIONES**

- Se consideraron los variados tipos de coaching efectivos según las escaseces de cada institución y factores equivalentes a fin de manejar de la mejor forma los niveles de coaching que pueden adoptar los empleados.
- Se analizaron los variados métodos de coaching aplicados en empresas grandes de la ciudad de Guayaquil, para conocer de qué manera se pueden adaptar a las pymes.
- Se hizo un análisis de las distintas pymes domiciliadas en la ciudad de Guayaquil, con el fin de determinar el mejor coaching a ser aplicado.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda disminuir los gastos administrativos y así poder mejorar los valores proyectados de estado de resultados.
- Proporcionar mucha publicidad, pues es un proyecto que ayuda a desarrollar no solo enfocados en la empresa, sino que siempre ha ido ligado al mejoramiento de la vida de las personas.
- El proyecto es factible de realizar.

## REFERENCIAS

- Abbot, G. N. (2009). *Exploring evidence based coaching as an intervention to facilitate expatriate acculturation: fifteen case studies. Tesis para optar al título de Doctor de Filosofía (PhD), sin publicar.*. Canberra: Universidad Nacional de Australia.
- Alcaraz Rodriguez, R. (2011). *Emprendedor exito*. Obtenido de [https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXTO\\_GUIA\\_1\\_El\\_e\\_m\\_p\\_r\\_e\\_n\\_d\\_e\\_d\\_o\\_r\\_de\\_E\\_x\\_i\\_t\\_o.pdf](https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXTO_GUIA_1_El_e_m_p_r_e_n_d_e_d_o_r_de_E_x_i_t_o.pdf)
- Armijo, M. (2011). *planificación estratégica*. Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Arqueros, M. (10 de Marzo de 2014). El Coaching en las organizaciones. *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de [http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue\\_10/comunicaciones/19\\_Arqueros.pdf](http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_10/comunicaciones/19_Arqueros.pdf)
- Arqueros, M. (2014). La efectividad de los procesos de coaching. *Universidad Complutense de Madrid*.
- Arqueros, M. (2016). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/37431/1/T37138.pdf>
- Caguano Moyon, M. (2015). *ESTUDIO DEL COACHING COMO HERRAMIENTA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS PYMES DE SERVICIOS DEL CANTÓN MILAGRO*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/3434>
- Centro del coaching*. (2016). Obtenido de <http://centrodelcoaching.es/glosario-de-terminos/>

- Chávez, N. (7 de Noviembre de 2008). *Involucrar y comprometer al empleado: clave del éxito de una organización*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/involucrar\\_y\\_comprometer\\_al\\_empleado](http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado)
- Coach, R. (30 de Mayo de 2016). *Coaching ¿Furto de la modernidad?* Obtenido de <http://blog.ronaldalarcon.com/coaching-fruto-de-la-modernidad/>
- Cortés, J. (2009). *Coaching para directivos*.
- Covey, R. S. (1993). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. Estados Unidos: Paidós Ibérica.
- D&M Asesores Consultores. (2012). *Casos de éxito*. Obtenido de <http://www.dmasesores.com/orientacion/carrera-profesional-directivos/casos-de-exito>
- Díaz, C. (23 de Agosto de 2016). *Coaching: El arte de soplar las brasas de Leonardo Wolk*. Obtenido de [http://lastreto.blogspot.com/2016\\_08\\_01\\_archive.html](http://lastreto.blogspot.com/2016_08_01_archive.html)
- Díaz, C., & Fortino, G. (2016). *Modelo de Coaching Gerencial para la empresa Inversiones INAQUA, C.A. Municipio Guaicaipuro, Estado Miranda, año 2015*. Caracas: República Bolivariana de Venezuela. Universidad Nueva Esparta.
- Díaz, R., & Zavala, G. (2008). *Modelo de coaching cognitivo-conductual*. En Acuña, E. y Fuentes, M. (eds.) (2008). *Coaching. Análisis del rol organizacional*. Santiago: Editorial Universitaria.
- EmprendePymes*. (2016). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/terminologia-utilizada-en-coaching.html>
- Entrepreneur. (23 de Julio de 2012). *Inteligencia emocional para emprendedores*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265349>

- ESPAE. (2012). *Coaching: Desarrollando Líderes clave*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Feldman, D., & Lankau, M. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Sage Journals*.
- Fernandez, A. (10 de Marzo de 2014). *El Coaching en las organizaciones*. Obtenido de [http://innovacioneducativa.upm.es/jimcuc\\_09/comunicaciones/23\\_273-284\\_Coaching\\_organizaciones.pdf](http://innovacioneducativa.upm.es/jimcuc_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf)
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores. *Universidad de la Rioja*.
- Gestiopolis. (20 de Agosto de 2003). *¿Qué es coaching empresarial y cuáles son sus instrumentos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>
- GlobalLean. (2012). *Casos de éxito: Caso de éxito coaching estratégico y operativo. Lean Management*. Obtenido de <http://www.globallean.net/casos-de-exito/coaching-estrategico-y-operativo-lean-management/1242/>
- González, R. (9 de Enero de 2013). *La importancia del coaching en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.ricardoego.com/word/?p=33>
- Gorroño, I. (2010). El coaching como servicio profesional en el contexto actual del trabajo y las organizaciones: un estudio piloto. *Universidad Carlos III*.
- Grant, A. (2003). The Impact of Life Coaching on Goal Attainment. Metacognition and Mental Health. *Social Behavior and Personality*, 253-264.

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

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

Herrera, F. (2011). *ESTUDIO EXPLORATORIO DESCRIPTIVO SOBRE PRÁCTICAS DE COACHING DESDE EL PUNTO DE VISTA*. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cs-herrera\\_f/pdfAmont/cs-herrera\\_f.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cs-herrera_f/pdfAmont/cs-herrera_f.pdf)

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

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

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

*INSTITUTO SUPERIOR DE COACHING*. (28 de abril de 2016). Obtenido de <http://www.motivatcoaching.com/noticias-coaching/blog/item/574-glosario-de-coaching>

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

Los Recursos Humanos. (16 de Febrero de 2011). *Diferencias entre Coaching y Mentoring*.

Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-coaching-y-mentoring/>

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

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

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

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

MOGOLLON LLONTOP, C. F., & SANCHEZ AGUILAR, M. (2015). "EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS. Obtenido de

[http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/644/1/Carmen%20Fabiola%20Mogoll%C3%B3n%20Llontop\\_%20Marleny%20S%C3%A1nchez%20Aguilar.pdf](http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/644/1/Carmen%20Fabiola%20Mogoll%C3%B3n%20Llontop_%20Marleny%20S%C3%A1nchez%20Aguilar.pdf)

Monroy Navarro, A. J. (octubre de 2015). "COACHING Y DESEMPEÑO LABORAL .

Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>

Muñoz, F. (19 de Enero de 2007). *Coaching ejecutivo y responsabilidad social corporativa*.

Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/coaching-ejecutivo-y-responsabilidad-social-corporativa/>

- Observatorio Europeo del Coaching. (1 de Octubre de 2012). *Observatorio Europeo del Coaching*. Obtenido de <http://observatoriodelcoaching.com/colaboradores/que-es-coaching-una-aproximacion-sociologica/>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC editorial.
- Pazmiño Gavilanez, W., & Zhunio Benaviedes, G. (2013). *Propuesta de un modelo de coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados de la farmacia sana sana de la ciudad Babahoyo Provincia de Los Rios*. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/343>
- Piqueras, C. (2 de Diciembre de 2014). *¿Qué es el coaching (y que no es?)*. Obtenido de <https://www.cesarpiqueras.com/que-es-el-coaching-y-que-lo-es/>
- Portela, M. (2012). *¿Qué es la PNL? Origenes & Aplicaciones*. Obtenido de <http://manuelportela.net/index.php/coaching-pnl-manuel-portela-escritor-conferencista-finanzas/>
- Revista Digital sobre Coaching Ontológico. (6 de Septiembre de 2011). *Coaching Ejecutivo y RSE*. Obtenido de <http://www.coachingy psicologia.com.ar/coachingactualidad/?cat=7&paged=3>
- Rocha, M., & Holguín, M. (2014). *El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa*. Quito: Universidad de San Francisco de Quito.
- Roche, E. (23 de Febrero de 2012). *Coaching: Tipos de coaching*. Obtenido de <http://end2endcoaching.es/coaching-tipos-de-coaching-segun-su-aplicacion/>

- Saenzs, C. (9 de julio de 2014). *el poder de la empatia*. Obtenido de <https://cristinasaez.wordpress.com/2014/07/09/ponerse-en-los-zapatos-del-otro-el-poder-de-la-empatia/>
- Sampieri, R. (2006). *Metodoogia de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Sociología Clínica Consultores. (30 de Noviembre de 2009). *Tres elementos clave para el coaching ejecutivo*. Obtenido de <http://sociologiaclinica.com.ar/blog/coaching/tres-elementos-clave-para-el-coaching-ejecutivo.html>
- Universidad de Palermo. (2008). *Escritos en la Facultad N°46*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- UtelBlog. (31 de Marzo de 2016). *Coaching como conjunto de esfuerzos*. Obtenido de <http://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/coaching-como-conjunto-de-esfuerzos/>
- Vaamonde, A. (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único Professional. *Cuaderno de Psicología del Deporte*, 101-112.
- Whitmore, J. (14 de Abril de 2015). *Coaching Alconcón*. Obtenido de <http://coachingalcorcon.blogspot.com/2015/04/las-diferentes-escuelas-de-coaching.html>
- Wolk, L. (2007). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Barreiro Díaz Carlos Antonio, con C.C: # 0916591514 autor del trabajo de titulación: **“COACHING COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL PARA EMPRESARIOS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** Previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de septiembre del 2018

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Carlos Antonio Barreiro Díaz  
C.C: 0916591514



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	"COACHING COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL PARA EMPRESARIOS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"		
<b>AUTOR(ES)</b>	Barreiro Díaz, Carlos Antonio		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Econ. Zambrano Chumo, Laura Mgs. Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	21 de sep. del 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	90
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Coaching Empresarial		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Empresa, Pymes, desarrollo, implementación		

**RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):** El presente proyecto de investigación propone analizar la necesidad de un segmento de mercado de empresarios Pymes de la ciudad de Guayaquil que buscan mejorar sus planes estratégicos y de negocios con la ayuda del coaching, aprovechando los beneficios que brinda esta práctica dentro las empresas. Este proyecto busca mostrar la necesidad a los microempresarios en invertir en capacitaciones y entrenamiento para su recurso humano sin importar si son una pyme ya que es la única forma de que puedan garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado, a su vez muestra como el coaching empresarial puede impactar en la forma de gerenciar de los propietarios de las pymes formando equipos de alto rendimiento y asegurando que sus clientes y desarrollo organizacional no se vea limitado por la falta de capacitación o inversión en el desarrollo del talento humano siendo esta una de las principales razones por lo cual las pequeñas empresas no logran crecer dentro de un mercado tan competitivo.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0996626032	<b>E-mail:</b> Carlosbarreiro_diaz@hotmail.com		
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Laura Zambrano Chumo			
	Teléfono: +593-4-2206950			
	E-mail: <a href="mailto:Laurazambraoch@gmail.com">Laurazambraoch@gmail.com</a>			

### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	