

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Título del trabajo de integración curricular

**El Coaching Ontológico y su influencia en la exclusión
laboral voluntaria de mujeres**

SANDRA VALERIA MORALES MANCERO

PSICOLOGIA Y RECURSOS HUMANOS

Trabajo de integración curricular presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en Psicología y Recursos Humanos

Quito, 12 de diciembre de 2019

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR**

**El Coaching Ontológico y su influencia en la exclusión laboral voluntaria de
mujeres**

SANDRA VALERIA MORALES MANCERO

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo, Máster en
Docencia Universitaria

Firma del profesor:

Quito, 12 de diciembre de 2019

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Sandra Valeria Morales Mancero

Código: 00127887

Cédula de Identidad: 1714851274

Lugar y fecha: Quito, 12 de diciembre de 2019

RESUMEN

Esta investigación analiza la problemática de la mujer ejecutiva cuando se convierte en madre y debe atender la crianza de un hijo y simultáneamente desarrollar su carrera profesional. Al no existir una flexibilidad de parte de la empresa para compartir las dos responsabilidades, se excluye de manera voluntaria de su carrera laboral, truncando sus aspiraciones profesionales. Para actualizar la información se decide plantear un estudio de múltiples casos de mujeres ejecutivas (10) que laboren en la empresa privada del medio local, y entrevistas a expertos en coaching ontológico (3) mediante encuestas semi estructuradas que permitan recopilar y actualizar la información respecto a este tema. Es importante para las organizaciones minimizar la rotación de mujeres ejecutivas luego de la maternidad, porque son un activo valioso y su fuga incrementa costos y afecta la productividad; en esta coyuntura el coaching ontológico destaca como una dinámica de transformación que permite modificar actitudes, conductas, mejorar la motivación, desempeño, productividad y bienestar; es decir desarrollar habilidades necesarias para que las personas y organizaciones revisen y optimicen sus formas de ser en el mundo; adicionalmente la aplicación de programas de Coaching ontológico en organizaciones producen alto retorno sobre la inversión y varios beneficios intangibles, por ello las organizaciones deben brindar mayor atención a sus ejecutivas para que puedan conciliar su vida profesional, familiar y laboral, por ejemplo aplicando el teletrabajo. Por lo expuesto es apropiado incentivar la aplicación del Coaching ontológico en el ámbito empresarial y personal, y el desarrollo de investigaciones que profundicen en este tema.

Palabras clave: Coaching Ontológico, exclusión, laboral, mujer, ejecutiva

ABSTRACT

This research analyzes the problem of the executive woman when she becomes a mother and must attend the upbringing of a child and simultaneously develop her professional career. Since there is no flexibility on the part of the company to share the two responsibilities, it excludes itself voluntarily from its work career, truncating its professional aspirations. To update the information, it is decided to propose a study of multiple cases of female executives (10) who work in the private enterprise of the local environment, and interviews with experts in ontological coaching (3) through semi-structured surveys that allow the collection and updating of information regarding to this topic. It is important for organizations to minimize the turnover of executive women after motherhood, because they are a valuable asset and their flight increases costs and affects productivity; At this juncture, ontological coaching stands out as a transformation dynamic that allows us to modify attitudes, behaviors, improve motivation, performance, productivity and well-being; that is, to develop skills necessary for people and organizations to review and optimize their ways of being in the world; Additionally, the application of ontological Coaching programs in organizations produces a high return on investment and several intangible benefits, so organizations must give greater attention to their executives so that they can reconcile their professional, family and work life, for example by applying teleworking. Therefore, it is appropriate to encourage the application of Ontological Coaching in the business and personal field, and the development of research that deepens this topic.

Keywords: Ontological Coaching, exclusion, employment, women, executive

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

EL COACHING ONTOLÓGICO Y SU INFLUENCIA EN LA EXCLUSIÓN LABORAL VOLUNTARIA DE MUJERES	8
Introducción	9
Pregunta de investigación.....	10
Objetivo General	10
Objetivos específicos	11
Justificación.....	11
Marco Teórico.....	13
Mujer y Familia.....	13
El entorno laboral	15
Mujeres Ejecutivas	16
Políticas de flexibilidad laboral.....	17
Coaching.....	18
Proceso del Coaching	21
Tipos de coaching.....	22
Coaching Ontológico.....	24
Etapas del Coaching ontológico	25
Diseño y Metodología.....	28
Diseño.....	28
Factores	29
Procedimiento para análisis de casos	31
Procedimiento para expertos	32
Población.....	34
Instrumentos o materiales.....	34
Procedimiento de recolección de datos.	36
Análisis de los datos.....	37
Consideraciones Éticas.....	38
Conclusiones	39
Fortalezas y limitaciones de la propuesta.....	39

Fortalezas.....	41
Limitaciones	42
Recomendaciones para Futuros Estudios.....	44
REFERENCIAS.....	46
ANEXOS	50
ANEXO A: Carta para reclutamiento de participantes	50
ANEXO B: Formulario de consentimiento informado	51
ANEXO C: Herramientas para levantamiento de información.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de factores a analizar grupo 1.....	34
Tabla 2. Detalle de factores a analizar grupo 2.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Procedimiento para la investigación de casos	31
Figura 2 Procedimiento de investigación a expertos	33

EL COACHING ONTOLÓGICO Y SU INFLUENCIA EN LA EXCLUSIÓN LABORAL VOLUNTARIA DE MUJERES

Así como existe la necesidad de cumplir sus metas profesionales dentro de una empresa, las mujeres tienen que cumplir aspiraciones personales, entre las cuales cuentan el tener hijos como parte de la familia, debiéndoles dedicar parte de su tiempo a atenderlos adecuadamente, sin embargo, se presenta la disyuntiva de compaginar los dos compromisos. La maternidad y crianza de hijos ocupa gran parte de su tiempo, lo cual disminuye su atención a la responsabilidad laboral, y puede conducir a una exclusión voluntaria ante una limitada actitud de apoyo por parte de la empresa.

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en el documento *Promoviendo la igualdad de género*, publica las normativas internacionales de trabajo, entre las cuales se destaca el Convenio 156 (1981), el cual ha tenido 44 ratificaciones desde su adopción. Este Convenio tiene como objetivo proteger a las personas que quieren reintegrarse en el mercado de trabajo tras una ausencia debida a responsabilidades especialmente con sus hijos, lo cual generalmente recae sobre las mujeres (OIT, 2017). Este Convenio es una clara muestra de la preocupación por solucionar situaciones como las planteadas en el presente estudio, desde hace aproximadamente cuatro décadas.

Deloitte Ecuador viene publicando estudios anuales, denominados *Mujeres Ejecutivas una radiografía de las ejecutivas ecuatorianas*, los mismos que contienen resultados relacionados con la inserción de este sector de mujeres con responsabilidad maternal, en el mercado laboral ecuatoriano. Los datos obtenidos y detallados más adelante indican una tendencia por avanzar hasta alcanzar la igualdad de aspiraciones para las mujeres líderes a nivel de empresas.

Debido a la evolución demostrada por parte de las empresas durante los años noventa, el coaching se ha desarrollado como una de las alternativas más empleadas por los ejecutivos empresariales. Esta nueva etapa de tiempo hace suponer un desafío para las organizaciones que incursionan y sus directivos, originándose la prioridad de formar líderes (Casado, 2003)

Introducción

Según Marineiro y Sullivan (2006) la exclusión voluntaria es una decisión que muchas mujeres están tomando porque piensan que las empresas no son flexibles con las responsabilidades que adquieren al tener hijos y formar una familia. Las mujeres se sienten forzadas a elegir entre sus carreras o familias con hijos. Asumen muchas responsabilidades como madre, trabajadora, cuidadora, entre otras responsabilidades y sienten que el tiempo no les alcanza para hacerlo todo.

Un estudio realizado por Hewlett y publicado en la Revista de Negocios de Harvard, señala que el 49% de las mujeres con altos cargos son mujeres sin hijos y del 19% son hombres sin hijos. El abandono de las mujeres a sus trabajos es muy alto, ya que una de cada tres mujeres con MBA no trabaja a diferencia de uno de cada veinte en hombres (Hewlett, 2005). Ello hace creer que se podría crear la hipótesis que muchas mujeres tienen un obstáculo en su vida profesional al combinar con la maternidad.

Un grupo de mujeres con títulos superiores entrevistadas por el New York Times señalan entre otros aspectos, que la exclusión voluntaria se evidencia al tomar en cuenta estas cifras: El 50% del pregrado de Yale del 2003 eran mujeres; el 63% de la facultad de derecho de Berkeley fueron mujeres y el 46% en la universidad de Harvard. La mayoría son reclutadas por las mejores empresas en todos los campos justo al finalizar sus carreras e inician su carrera por la

puerta grande, pero luego repentinamente se detienen, para representar solo el 16% en las firmas de abogados (Belkin, 2003)

Una de las más importantes dificultades que puede afrontar una empresa es la exclusión voluntaria de mujeres debido a una limitada flexibilidad laboral y concesiones mutuas después del nacimiento de sus hijos. La exclusión voluntaria y la decisión de abandonar el trabajo acarrea un impacto económico al perder empleados con grandes cualidades y experiencia, en el caso de las mujeres al buscar un equilibrio entre su vida personal y el laboral (Bussell, 2008)

La empresa tiene que brindar apoyo incondicional y mejores prestaciones de una manera adecuada y para dar solución al problema nada mejor que llegando a acuerdos respecto a la flexibilidad de horario, coaching inicial antes de la partida de la mujer en el caso de maternidad, designación de tareas a realizar en su ausencia con un seguimiento previamente acordado, y otros adicionales que serán personalizados dependiendo del caso de la mujer.

El problema se evidencia cuando la mujer se da cuenta y da prioridad a las relaciones interpersonales con un objetivo primordial que en ser una madre incondicional entregada a su hijo y factores psicosociales asociados al apoyo familiar y en el trabajo (Romero et al, 1999).

Pregunta de investigación

¿Puede el Coaching ontológico favorecer la continuidad laboral de mujeres ejecutivas que buscan armonizar la crianza de sus hijos y su carrera profesional?

Objetivo General

Determinar la incidencia del Coaching Ontológico, como medio para favorecer la continuidad laboral de mujeres ejecutivas, que buscan armonizar la crianza de sus hijos y su carrera profesional.

Objetivos específicos

- Analizar el problema de investigación desde una perspectiva teórico conceptual, en relación con el Coaching Ontológico y las mujeres ejecutivas con hijos, en el ambiente laboral.
- Definir un esquema metodológico para el acopio de información actualizada referente al tema en estudio.
- Discutir las fortalezas y limitaciones de la aplicación de la metodología propuesta.
- Determinar la relación entre el coaching ontológico y las mujeres ejecutivas con hijos.

Justificación

El dinamismo del entorno, genera constantes cambios en las relaciones laborales, es así como en los últimos tiempos las mujeres se han insertado con mayor fortaleza al mundo laboral alcanzando puestos ejecutivos de alto nivel, por lo que se ha incrementado también el número de mujeres que regresan al trabajo después de ser madres; toda transición genera un riesgo, ser madre produce un cambio emocional, personal y profesional, que puede afectar la continuidad laboral de una mujer, en ciertos casos las empresas pierden mujeres altamente calificadas, que deciden no regresar a su trabajo, porque no logran equilibrar sus roles duales de madres y ejecutivas, esta ausencia valiosa causa varias afectaciones económicas y de eficiencia en las organizaciones.

El tema propuesto es actual y novedoso, considerando que la integración global exige a las organizaciones ser altamente eficientes, y el talento humano es su recurso más importante y valioso, la posible inestabilidad del talento humano de nivel ejecutivo femenino es un problema, pues la renovación de estas personas afecta la operatividad, eficiencia, competitividad e imagen en el entorno donde se desenvuelven las organizaciones (Rodríguez & Remus, 2018). Es por ello

por lo que la propuesta metodológica que se sugiere más adelante se reviste de gran importancia, ya que permitirá obtener información directa de los involucrados, dentro de un contexto local con características propias.

Dentro de lo que compete al coaching, como apoyo a la transición, en el caso de madres ejecutivas, puede proporcionar un apoyo eficaz para lograr combinar adecuadamente las aspiraciones profesionales y la necesidad pragmática de ser una buena madre, evitando la desvinculación laboral (Bussell, 2017); en este trabajo se analiza el coaching ontológico como alternativa de apoyo para lograr retener valiosas profesionales experimentadas en el punto más alto de su vida profesional. Delimitando el alcance de la investigación a un sector específico del país, el tema propuesto permite un debate académico y aporta al campo del conocimiento, ya que hace posible encontrar soluciones al problema en estudio, lo cual consigue una justificación práctica.

Marco Teórico

Mujer y Familia

El hecho que la maternidad como proceso biológico corresponda a la mujer ha permitido una interpretación general, natural e inalterable, exclusiva del sexo femenino. Tradicionalmente esa responsabilidad ha sido extendida pasando de acciones maternas a responsabilidades de estructura familiar sin poder de decisión. Sin embargo, la crisis del patriarcado y la evolución desarrollado por las mujeres hacia la igualdad, han ocasionado cambios sustanciales en la familia, en cuanto al protagonismo que desempeña la mujer como parte de la estructura familiar.

Temas como autonomía económica de las mujeres han incidido en el protagonismo de poder de la familia tradicional obligando a una redefinición de la institución del matrimonio. Como lo mencionan Solé y Parella (2004), la misión esencial de los esposos ya no es la procreación, sino la afinidad sentimental entre dos personas de sexo opuesto en condiciones de legítima igualdad que, de manera voluntaria, se proponen un propósito de vida integral.

Tradicionalmente, la familia fundamentada en el matrimonio ha estado estructurada por el padre, madre e hijos, actualmente el número de hijos es escaso y es muy común el tener hijos únicos. Además los hijos nacen en edades más avanzadas de los padres, por lo que el espacio entre generaciones se va ampliando, y dentro de ese contexto, la posición de la mujer ha ido cambiando, ya no solo es esposa o madre, sino que también se ha incorporado al mundo laboral, aunque en su esencia no olvida su responsabilidad maternal y en un gran número de casos siga siendo la principal responsable del trabajo del hogar (Gervilla, 2010).

En cuanto al significado de la maternidad, los hechos indican que en estos tiempos se viene observando cambios, especialmente en Latinoamérica, los cuales están íntimamente relacionados con el pensar de las mujeres respecto a tomar la decisión de no ser madres

(Grisales, 2015), para dar paso al cumplimiento de ciertas aspiraciones personales, como educarse para posteriormente obtener un empleo, posicionarse profesionalmente, y luego encontrar un compañero con quien formar una familia, lo cual a veces puede resultar un poco tarde. Según el informe 2018 de la United Nations Population Fund 2018, en adelante UNFPA, cuando una mujer dispone de los medios para impedir el embarazo, se le facilita su incorporación o permanencia en la fuerza de trabajo remunerada y alcanzar su pleno potencial económico (UNFPA, 2018). Bajo esas circunstancias, la maternidad se presenta como impedimento para la integración total del género femenino en el medio profesional.

En el informe de la UNFPA 2018, se afirma que las tasas de fecundidad actuales de los países desarrollados indican que las mujeres evitan los embarazos y espacian los nacimientos, ello ha dado como resultado el que un 33% de Gobiernos de países más desarrollados estimen que la fecundidad es demasiado baja, por lo que se encuentran aplicando políticas con miras a aumentarla. Esta situación se presenta cuando la educación y la carrera profesional se hallan entre las prioridades principales (UNFPA, 2018), por lo que el contraer matrimonio y tener descendencia suelen pasar a un segundo plano.

En la columna quincenal para The Times bajo el título de: *La revolución de exclusión voluntaria*, Lisa Belkin (2003) entrevista a varias mujeres que ocupan cargos importantes, respecto a la vida y el trabajo, obteniendo varios testimonios, entre los que se destaca que, de la clase Stanford del '81, “el 57% de las madres en esa clase estuvieron al menos un año en casa cuidando a sus hijos en la primera década después de graduarse, y uno de cada cuatro se ha quedado en casa tres o más años” (p. 2). Esto da una idea del sacrificio de madres profesionales que se ven avocadas a dejar de lado aspiraciones profesionales por cuidar sus hijos.

El entorno laboral

El decaimiento del poder patriarcal y una serie de normativas legales orientadas a obtener la equidad de derechos entre mujeres y hombres ha permitido un mayor acceso de las mujeres a oportunidades educativas a todo nivel, y con ello su incorporación al mundo laboral. Consecuentemente ha nacido una nueva familia, más equitativa, ya que no guarda el convencionalismo y costumbres de antaño (Gervilla, 2010).

El limitado apoyo para concordar el tiempo dedicado al trabajo y la vida familiar puede ser un impedimento para que las mujeres decidan tener la cantidad de hijos que quieran. Entre los obstáculos que dificultan la decisión de ser madres, en regiones con tasas de fecundidad bajas, están las limitaciones económicas, la dificultad de acceder a viviendas, el alto costo de prestación de servicios para cuidado infantil y la inestabilidad dentro del entorno de los mercados de trabajo (UNFPA, 2018).

Un mayor acceso a un nivel de educación superior y la decisión de tener menos hijos son elementos justificativos que han incidido en la marcada presencia dentro del campo laboral por parte del género femenino (Daeren, 2005); de tal forma que la mujer, en la actualidad, alcanza puestos antes solamente destinados a los hombres, sin embargo, las mujeres aún tiene que vencer obstáculos para alcanzar sus logros profesionales. Para Eagly y Carli (2007), uno de estos obstáculos es el prejuicio de género al desempeñar cargos de mayor jerarquía dentro de una organización, muchas veces basado en la limitada experiencia de la mujer respecto al hombre, otro impedimento es la responsabilidad de la familia, debido a que las exigencias de tener hijos y su cuidado son asumidos principalmente por la madre.

El descenso de la fecundidad a nivel occidental significa que se está por manifestarse una Segunda Transición Demográfica (STD); término que se emplea “para referirse a las

modificaciones en la estructuración de la familia, rompimiento de las uniones y moldes de reconstitución de la familia vividas por las naciones de Occidente luego de las grandes conflagraciones mundiales (Flórez & Sánchez, 2013). Las mujeres objeto de estudio con un limitado número de hijos y con nivel profesional superior, “podrían manifestar las características de las mujeres de aquellas regiones que ya pasaron por la experiencia de la STD, dando una reorientación a valores (sexualidad, matrimonio e hijos), lo cual conllevó a un incremento de la individualización femenina” (Solé y Parell, 2004, p.35).

El protagonismo de la mujer en la organización empresarial está atravesando por una evolución en cuanto a la búsqueda de posicionamiento laboral respecto a los hombres, más aún cuando se trata de ocupar puestos de dirección, destacándose la cultura como una de las principales causas para que se observen diferencias de salario entre mujeres y hombres, es decir, el convencimiento que los hombres deban tener ingresos económicos mayores que las mujeres. En Ecuador la brecha salarial entre y mujeres ejecutivas oscila en el rango del 23% (Deloitte, 2018).

Mujeres Ejecutivas

Un ejecutivo de alto nivel es una persona con responsabilidades importantes a nivel de la dirección de una empresa, lo cual implica diseñar y ejecutar estrategias de administración de recursos humanos y materiales. Para acceder a puestos ejecutivos uno de los requisitos es tener liderazgo, “el estilo de liderazgo de las mujeres puede convertirse en una desventaja para su acceso a un nivel de alta dirección, porque las expectativas sobre lo que es un líder no coinciden con la conducta esperada de las mujeres” (Cárdenas de Sanz, 2017, p. 16). De acuerdo con las expectativas culturales, la toma de decisiones usualmente ha sido asociada a los hombres, por lo que ello puede ser un obstáculo para las mujeres.

En este contexto social, en el que un gran número de mujeres se desempeñan la mayor parte de su tiempo como como amas de casa, es meritorio señalar que la actividad profesional de la mujer es notable, tanto más cuando se trata de una actividad profesional calificada, como es el desempeño en cargos ejecutivos a nivel de directivo empresarial, lo cual es sinónimo de éxito.

El sector de madres con trayectorias laborales denominadas *exitosas* no labora fuera de casa tan solo por gozar de autonomía económica; sino que lo hacen sobre todo alcanzar éxito profesional, con pleno conocimiento de que ello implica una mayor dedicación. Solé y Parella (2004) manifiestan que al igual que los hombres, a muchas mujeres que han alcanzado un nivel ejecutivo ideal, sus actividades profesionales les resultan compensadas, con viajes, formación profesional, o asistir a actos sociales con elevado estatus social.

Deloitte Ecuador en su estudio anual: *Mujeres ejecutivas 2018*, luego de consultar a 94 de las principales empresas nacionales y multinacionales de varias industrias en el país, analiza la integración de las mujeres en el mercado laboral nacional y afirma que aproximadamente un 45% de estas ejecutivas oscila entre 40 y 45 años; seguido por aquellas que se encuentran en un segmento de edad entre 30 a 35 años (34%). De acuerdo con los resultados, un 65% de las mujeres que desempeñan puestos ejecutivos en un nivel medio alto y alto, son madres de familia (Deloitte, 2018). Respecto al mismo estudio de entre las empresas que están conformadas por más de 300 personas un 19% corresponde a mujeres, y de ese segmento un 13% ocupa cargos como presidente, 12% como vicepresidente, un 18% ocupando el cargo de gerente general, y un 31% no ocupa cargo ejecutivo (Deloitte, 2018).

Políticas de flexibilidad laboral

Según las investigaciones de Solé y Parella (2004), entre mujeres que desempeñan elevados cargos ejecutivos, varias de ellas se ven forzadas a retirarse de la empresa tan pronto se

transforman en madres, renunciando así a sus proyectos profesionales, con el propósito de concordar horarios laborales con el cuidado de sus hijos. Para este tipo de madres el tomar esta decisión resulta algo frustrante debido a que para muchas de ellas su profesión tiene un notable elemento vocacional, que llena un gran espacio en su vida, al contrario de lo que ocurre con los hombres. El informe Deloitte (2018) señala que, el 36% de las empresas ecuatorianas encuestadas determina que las madres con cargos de dirección frenan sus metas profesionales por tratar de equilibrar su tiempo entre la ocupación laboral y la familia. Los resultados revelan un contraste de opinión significativa sobre la percepción de igualdad (Deloitte, 2018)

El mismo informe Deloitte (2018) señala que, en cuanto a las políticas de flexibilidad laboral que disponen las empresas para las madres con cargos directivos, se destacan los permisos especiales que se conceden, un 33% en relación con la familia. Otras actividades ventajosas que también se consideran son: “la flexibilidad de horarios con el 26%, lapso de maternidad y lactancia (legislación vigente) con un 23% y el desarrollo de trabajo en su propia casa, con un 11%. Aún existe 5% de organizaciones que no tienen flexibilidad laboral” (Deloitte, 2018, p. 11). Estos datos son un indicativo de que aún falta trabajar más en tipos de intervención como el Coaching, que se orienta hacia la promoción y facilidades para realizar cambios institucionales, teniendo como propósito el mejoramiento del desempeño de ejecutivos, profesionales y trabajadores (Acuña & Sanfuentes, 2009). Intervención orientada a obtener acuerdos conciliatorios entre las empresas y madres ejecutivas, para que dispongan de una mayor flexibilidad en cuanto a sus horarios laborales.

Coaching

La palabra Coaching tiene su origen en el vocablo húngaro “kocsi” (coach) un tipo de carreta que ayudaba a las personas a trasladarse entre dos puntos, desde donde estaban hasta

donde querían llegar, de forma rápida (Wolk, 2015). Este término se originó en Estados Unidos hace más de 40 años, Timothy Gallwey en sus libros “The Inner Game of Golf”, “The Inner Game of Tennis” e “Inner Skiing”, señala que mayor enemigo de un deportista está en su interior, en su pensamiento y usa el término Coaching para hacer referencia a un grupo de herramientas diseñadas para superar los bloqueos que sufren en momentos críticos las personas deportistas y así puedan mejorar su nivel deportivo.

En la creación de este sistema han intervenido personas de diversa especialidad e índole, filósofos, neurólogos, psicólogos entre otras, lo que le ha otorgado una perspectiva multidisciplinaria y novedosa. Sócrates aportó la mayéutica, al emplear el diálogo para obtener conocimiento y llegar a la verdad; también Nietzsche, Freud, Rogers, La Gestalt y otras personas han aportado a consolidar al Coaching (Renton, 2016).

Thomas Leonard¹, padre del Coaching moderno, lo define como un sistema que libera el potencial interno de las personas mediante un proceso de acompañamiento, un espacio de conversación planificada, donde el guía (coach) respalda a una persona (coachee), para que a través del autoconocimiento y acción, genere cambios positivos que le permitan vencer obstáculos y alcanzar los resultados deseados (IAC, 2017). El coach personal es un aliado y guía para alcanzar objetivos personales, un apoyo incondicional en los triunfos y fracasos. Sans (2012) destaca la capacidad del coach para observar los problemas y dificultades que la persona (coachee) tiene e ignora; la empatía que crea con ella, identificar sus creencias y trabajar en éstas para cumplir sus objetivos.

El Coaching es un proceso sistémico, en el que se adquieren conocimientos, principios, hábitos, actitudes y herramientas, que se utilizan en una relación donde se estimula a la persona a

¹ Thomas Leonard, fundador de las asociaciones más internacionales del coaching (*International Coach Federation (ICF) & Internacional Association of Coaching (IAC)*)

tomar conciencia de su realidad, descubrirse a sí misma, a reencontrarse con sus valores y principios, tomar conciencia de su realidad y vivirlos plenamente en la consecución de su proyecto de vida.

El Coaching es un sistema de intervención que busca liberar el potencial personal, desarrollando capacidades mediante un plan de acompañamiento, donde el coach (guía) ayuda a coachee (persona) fungiendo de enlace entre lo que actualmente es y desea ser, mediante el autoconocimiento y actuación (Harvard Business Essentials, 2015). El Coaching es el modelo de liderazgo del siglo XXI, anteriormente los líderes tomaban decisiones y asignaban recursos; veían al personal como un recurso y herramienta para lograr los objetivos de la organización, por lo que buscaban explotar óptimamente sus habilidades para beneficio de la organización (Echeverria, 2016).

Actualmente el líder actual es el Coach, el cual planifica el crecimiento personal y profesional de cada individuo del equipo y el suyo propio; orienta al equipo a concretar esa visión poniéndose como ejemplo, y actuando con disciplina, responsabilidad y compromiso. Para Wolk (2015) el Coaching es importante porque es un proceso de aprendizaje transformacional, que busca vencer dificultades y ampliar la capacidad de acción positiva de las personas en un entorno específico, fijando metas y diseñando actividades claras, para lograr los resultados esperados tanto por la organización como por el personal.

Hersey y Blanchard (2016) señalan que el Coaching se fundamenta en que las personas constantemente buscan la auto actualización, es decir el cambio, crecimiento, aprendizaje y autodesarrollo; esto es muy positivo para las organizaciones pues contribuye en la superación de las dificultades de rendimiento, desenvolvimiento de cualidades del personal, incrementar la

productividad, fomentar una cultura laboral positiva y mejorar la retención al consolidar el vínculo del personal con la organización.

Debe señalarse que el coaching y la capacitación son diferentes; en la capacitación un experto transfiere habilidades y conocimientos hacia la persona; en el Coaching el facilitador (coach) no es un experto, no enseña directamente, no proporciona respuestas, sino que hace preguntas; en el Coaching se explora la situación presente y se diseña el futuro para la persona (coachee) quién aprende en el proceso. El Coaching promueve el aprendizaje dentro de la organización, salvando las barreras que al aprendizaje impone el tipo de observador (cada persona) (Harvard Business Essentials, 2015).

Proceso del Coaching

El coaching se estructura bajo el principio de que el entrenado (coachee) es quien dispone de mayor y real información para afrontar las situaciones que se presentan, y el coach le facilita aprender de sí mismo, así el proceso de Coaching requiere de los siguientes pasos: 1) Observación (el coachee entrenado encuentra soluciones); 2) Toma de conciencia (poder de elección y consecuencias); 3) Determinación de objetivos (orienta la acción); 4) Actuación (sostenida en el tiempo); 5) Medición (Verifica cercanía al objetivo); 6) Acción comprometida (alineación al plan de acción); y 7) Motivación (Blanchard, 2015).

El coach se dedica a trabajar con el consciente a través de la indagación, plantea preguntas para que el coachee transforme poco a poco su opinión referente, conversaciones, observación de sus conductas, manifestaciones emocionales y gestos para determinar lo que impide que se concreten sus planes específicos; consiguiendo que la persona asuma un papel activo en el proceso de mejoramiento personal; al finalizar la persona puede lograr: superior

desarrollo individual, mejor opción de vida, satisfacción laboral elevada, elevación de nivel de confianza, fortalecimiento de la autoestima, entre otros beneficios (Blanchard, 2015).

Tipos de coaching

Para diferenciar los tipos de Coaching, Gil (2015) señala que estos pueden ser: “a) Coaching uno a uno, b) de desempeño, c) de equipos y d) organizacional” (p. 7). A su vez el Coaching uno a uno puede ser, Coaching de vida, ejecutivo, y de negocios.

Al verificarse la efectividad y flexibilidad del Coaching en los ámbitos deportivo, salud y educación, como un método orientado a incrementar la eficiencia de las personas y solucionar problemas; posteriormente se lo integra al ámbito organizacional dando origen al Coaching empresarial (Rosinski, 2016), el cual se constituye en una forma para promover el aprendizaje dentro de la misma, pues minimiza las barreras que al aprendizaje le impone a cada persona (Launer, 2016). “El Coaching organizacional está dirigido a todos los colaboradores de la empresa, indistinto al nivel de jerarquía, mientras que el Coaching grupal es un proceso de transformación interpersonal” (Gil, 2015 , p. 13).

Al centrarse en el ámbito empresarial, el Coaching se aplica como un sistema de conceptos, herramientas, procesos, grupos e instrumentos de medición; un estilo de liderazgo, de selección de talento, de crear y planificar equipos exitosos. Cuando se implementa este sistema en un entorno de trabajo, mejora la eficiencia y calidad de los procesos, se logran mayores resultados y satisfacciones (Salazar, 2015).

Más allá de las organizaciones, el coaching también puede ayudar para la superación de las diversas dificultades individuales. De forma reiterada las personas se enfrentan a la experiencia de no saber cómo hacer las cosas para llegar donde se quiere, de alcanzar el nivel de satisfacción esperado. “Las situaciones pueden ser muy diversas, una relación matrimonial, con

los padres, con hijos, amigos, o interacción en el trabajo con jefes, colegas y subordinados” (Wolk, 2007, p. 206).

Desde el enfoque de especialización del Coaching, han aparecido diversos tipos:

a) *Coaching según la metodología empleada:*

- Ontológico, se enfoca en crear aptitudes y actitudes requeridas para que las personas puedan estructurar nuevas ideas (Muradep, 2017).
- Sistémico, atiende al conjunto del sistema y opera con las leyes sistémicas; busca en una sola sesión concientizar sobre una situación (Saiz, 2019).
- Programación Neuro-Lingüística, enseña a emplear el lenguaje interno del cerebro, mediante el uso de imágenes, sonidos y emociones, para mantener una comunicación con el yo interno (Global Bridges, 2019).
- Con Psicología positiva, es una orientación que asiste a trabajar en la persona misma de manera eficaz y a edificar una recopilación de actitudes y de conductas para ocuparse en el objetivo propio (Burque, 2017).

b) *Coaching según el área de trabajo, entre los que se destacan:*

- Personal, que facilita el desarrollo potencial de las personas (Hilaire, 2018).
- Ejecutivo, consigue cambio de vida personal y profesional (Skiffington, 2016).
- Organizacional, el que desarrolla altas competencias y produce logros en el aprendizaje de ejecutivos y directivos (IAC, 2017); y
- Deportivo, el cual se basa en un plan de acción para potenciar recursos y talento de un deportista para optimizar su rendimiento (Gutiérrez, 2018).

Como se puede observar dependiendo de la situación o especialización se presenta la opción de acudir a un psicólogo o un coach, con una amplia variedad de propuestas de coaching,

entre las cuales se destaca la corriente del coaching ontológico, que, de acuerdo con el tema de investigación, se analiza con mayor detenimiento, a continuación.

Coaching Ontológico

La economía y competencia global, las nuevas tecnologías y un ambiente en constante evolución, exigen que las organizaciones tengan características de asimilación frente a las modificaciones del ambiente que lo rodea, este tipo de capacidad no puede programarse con procedimientos tradicionales, por ello las organizaciones requieren de personas que piensen por sí mismas y respondan instantáneamente a estos requerimientos y deseos; ante esta necesidad surge el Coaching ontológico, como una dinámica de transformación que permite desarrollar habilidades de relacionamiento, capacidad de líder, aprendizaje, comunicación, creatividad, trabajo grupal, para que los individuos y organizaciones revisen, desarrollen y optimicen sus comportamiento en el mundo.

El termino ontológico “proviene de *onto*, del ser o relacionado con él, por lo que el Coaching ontológico es aquel que profundiza en la forma de *ver las cosas* e interpretar los problemas que tiene las personas, grupos u organizaciones” (Román & Fernández, 2008, p. 124). Esta visión particular del coaching se enfoca en la comprensión profunda de los *significados*, considerando la forma de ser de las personas, y los problemas que afrontan. Para tener éxito y ser un buen líder/coach la cualidad principal es saber escuchar.

Para Bayón y otros (2016), el Coaching ontológico es una herramienta de acompañamiento en un proceso de aprendizaje y transformación, la persona se convierte en un observador diferente de su propia realidad y elige su camino, cambiar lo que desea cambiar; todas las personas tienen potencial interno de ir donde quieran, el líder interno despierta, confronta esta nueva realidad y se vuelve presto a enfrentar los nuevos retos a enfrentar. Al

respecto Weiss y Kolberg (2017) sostienen que el proceso de aprendizaje y observación de la persona, lo hace mediante el lenguaje que describe y genera la realidad por lo que contribuye de una forma particular para analizar los individuos, de integrarse, de predisponer su actitud y cumplir los objetivos propuestos para sí mismos, sus empresas y la sociedad.

El Coaching ontológico no le señala a las personas como proceder, no emite criterios influenciadores, presiona, ni sugiere, explora, plantea cuestionarios, realiza análisis y e interpreta, incentiva para predisponer a una actitud positiva que genere ideas, que abra otros caminos para dar soluciones (Muradep, 2017); de esta manera conduce al logro de resultados extraordinarios en todos los ámbitos de la vida, originando competencias emocionales, que se orienten a la práctica, y la comunicación permanente.

Un estudio de Metrix Global LLC (2017) evidencia que programas de Coaching ontológico aplicado en organizaciones, producen un retorno de 529% sobre la inversión y varios beneficios intangibles. Ello implica mejora en el desempeño y productividad, pues las personas ponen lo mejor de sí en las tareas; facilita el desarrollo del talento humano y su retención; favorece el aprendizaje, optimizar el ambiente laboral y el uso de habilidades y recursos.

Etapas del Coaching ontológico

Para Echeverría y Pizarro (2017) el Coaching ontológico es un procedimiento conversacional que se desarrolla en tres etapas: Introducción, Interpretación, Intervención, y Cierre de la interacción.

- 1) *Etapa 1. Introducción.* Corresponde al quiebre, que normalmente lo declara el coachado, con ello la persona decide tomar una posición frente a la situación, generar un cambio en su vida actual;

- 2) *Etapa 2. Interpretación.* Aquí se busca un óptimo entendimiento del significado coherente de la situación quiebre para el coachado; para ello se requiere considerar los tres aspectos básicos desde el enfoque del observador: emociones, manejo corporal y lenguaje.
- 3) *Etapa 3. Intervención.* Cuando el coach se sitúa fuera del espacio de coherencia del coachado, con criterios y manifestaciones emocionales distintas a los que éste demuestra.
- 4) *Cierre de la interacción.* En esta etapa cuando el coaching debe llegar a término, suele observarse una evolución en el coachado, en esta etapa suele producirse un importante desplazamiento en él; se manifiesta un destacado cambio en las emociones.

Como variantes de lo propuesto básicamente por Echeverría y Pizarro, existen modificaciones y adaptaciones a las etapas originales, sobre la base de experiencia de otros autores como Espinoza y Zarlenga (2019), que proponen siete etapas del Coaching Ontológico:

- 1) Generación de contexto (exposición de posibles obstáculos); 2) Articulación de quiebre (temporalidad, sujeto y emoción); 3) Indagación (horizontal y vertical) ; 4) Reinterpretación del quiebre (patrón, emoción y nueva interpretación) ; 5) Expansión (trabaja lenguaje, cuerpo y emoción); 6) Acciones futuras (elabora plan de trabajo); y 7) Cierre y evaluación (emocional) (p. 20).

El proceso de coaching y sus etapas requieren “ser manejados con ética, más importante que seguir determinados pasos del proceso es preservar y fortalecer el vínculo emocional con el coachee, sin dejar de lado la formalidad de la interacción” (Echeverria, 2016, pp. 121-122). La última fase de todo el proceso de coaching que corresponde a la evaluación de la interacción se constituye en una de las mejores oportunidades de aprendizaje y mejoramiento para el coach, es ahí donde se evalúa la actuación del coach frente a los resultados obtenidos.

En la actualidad el desafío más inmediato para las empresas es la permanencia del personal, más aun cuando se trata de empleados de gran valía, por constituirse en el mayor activo de una organización (Baños, 2009), es este caso, mujeres madres ejecutivas que ante la ausencia de un acuerdo con la empresa tiene que dejar sus puestos de trabajo para dar paso al cuidado de la atención familiar. Mainiero y Sullivan (2005) argumentan que “las mujeres toman decisiones profesionales a través de *una lente de relacionalismo*” (p. 111) considerando las necesidades de los hijos, cónyuge, y hasta de padres que envejecen.

Las mujeres toman decisiones profesionales en base a "conjuntos de factores complejos e interrelacionados, incluidos los desafíos laborales y las oportunidades de progreso" (Still, 2006, p. 324). Es ahí cuando el coaching resulta decisivo para que las mujeres comprendan sus valores elementales con el propósito de tomar decisiones genuinas.

En el caso de una empleada desmotivada, cuando siente que no llega a un acuerdo con la empresa, se perjudica su rendimiento, y de ello se encarga de revertir el coaching ontológico. Cabe anotar que el coach ontológico no reemplaza la función de un psicólogo o un consultor ya que no sana a una persona, ni asesora en lo concerniente al manejo específico de una empresa, sino que actúa a un nivel de compromiso en base a un ordenamiento de emociones orientado a lograr una elección libre de ideas, y así se puedan tomar decisiones coherentes de manera voluntaria, con beneficios para las partes.

Diseño y Metodología

Diseño

El talento humano es el intangible más destacado en las organizaciones, su conducta, actitudes y comportamiento inciden en su desempeño y a través de éste, en la eficacia, eficiencia y competitividad organizacional, por ello con el modelo metodológico siguiente, se pretende responder a las preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que inciden en la continuidad laboral de las mujeres ejecutivas luego de su maternidad?
- ¿Es el modelo de Coaching ontológico, adecuado para la intervenir sobre la continuidad laboral de mujeres ejecutivas luego de la maternidad?

La investigación es de tipo exploratorio, cualitativa, sigue el proceso lógico experimental; es descriptiva ya que se dan a conocer de forma minuciosa los elementos que inciden en la continuidad laboral de mujeres ejecutivas luego de su maternidad y cómo el sistema de Coaching ontológico puede intervenir; además se emplea este método para enunciar las estrategias y operatividad del plan de intervención.

El modelo de investigación corresponde a:

- Un estudio de múltiples casos en base a los cuales se busca determinar generalizaciones analíticas, y elaborar proposiciones, que a futuro permitan establecer una encuesta estructurada.
- Entrevistas a personas expertas en Coaching ontológico, para determinar la procedencia de este modelo de Coaching para la intervenir sobre la continuidad laboral de mujeres ejecutivas luego de la maternidad.

El estudio de casos se desarrolla con mujeres ejecutivas que luego de la maternidad, laboran en empresas e industrias del país de diferentes sectores y tamaños, y que han aceptado participar en la investigación.

Este trabajo investigativo se sostiene en el modelo de motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentes, donde se destaca el elemento motivación como el conjunto de factores y fuerzas que actúan sobre la persona o parten de ella para iniciar o ejercer una acción (Olweus, 2016).

Strajam (2017, p. 11) señala que las motivaciones pueden ser de tres tipos:

- Intrínseca. Está ubicada en el interior del individuo que ejecuta la acción, quien decide hacerlo para suplir las necesidades o anhelos propios.
- Extrínseca. Se dedica a analizar los elementos existentes en el entorno, ya sea de tipo familiar o laboral, los cuales influyen para que un individuo ejecute o no una acción.
- Trascendente. Está basada en las creencias, principios y valores que dispone la persona para realizar la acción o no; lo cual tiene consecuencias sobre otros individuos.

En consecuencia, de lo expuesto, para esta investigación se establecen los siguientes factores.

Factores

Se enfocan en las motivaciones intrínsecas, en motivar a las mujeres ejecutivas a continuar en sus trabajos luego de su maternidad; para el estudio los factores a analizar son: posibilidad de mantener la integridad familiar, oportunidad de superación profesional e individual, y capacidad para aportar al aseguramiento de la estructura familiar y su patrimonio.

Considerando las ideas anteriores la idea a defender es: A mayor motivación que generan los factores internos, mayor es la continuidad laboral de mujeres ejecutivas luego de la maternidad.

La motivación es la guía para suplir una necesidad no satisfecha, por lo que considerando los factores que inciden en la actitud del empleado, también es necesario indicar que la motivación extrínseca puede proporcionar dos tipos de recompensa: *tangible* (sueldos, ascensos) e *intangibile* (reconocimientos, felicitaciones) (Fernández, 2017).

A partir de presentar los factores externos la idea a defender es: A mayor motivación que generan los factores externos, mayor es la continuidad laboral de mujeres ejecutivas luego de la maternidad.

Los factores trascendentes se basan en las motivaciones propias fundamentadas en las creencias, valores y principios, que estos generan para que las mujeres ejecutivas continúen trabajando luego de la maternidad; para el estudio se analiza: la contribución al crecimiento de la organización para beneficio propio, de la familia y compañeros, mediante la asimilación de responsabilidad de liderazgo y acciones administrativas; y el aportar a generar entornos de comunicación fluida, ya que la comunicación organizacional es una fuente de ventajas competitivas pues permite mayor cooperación, hace que la toma de decisiones se desarrolle de manera más participativa y en consenso, y facilite la solución de conflictos a través del diálogo.

La idea por defender sigue el siguiente esquema que resume la investigación de caso:

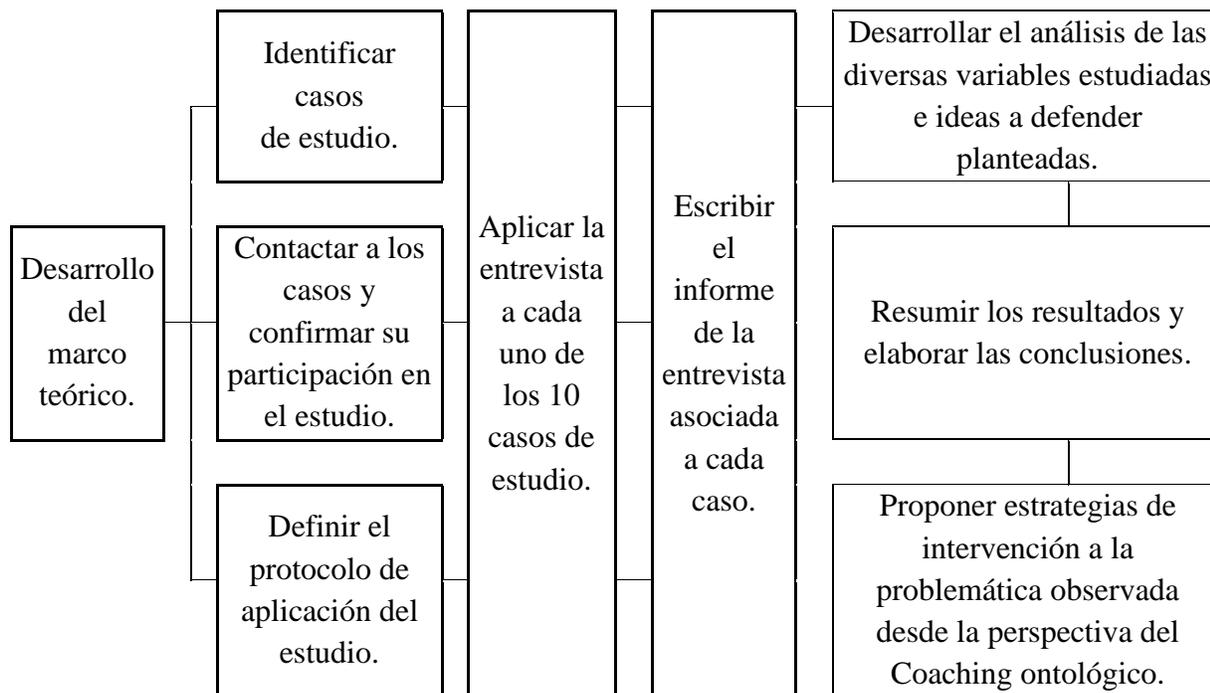


Figura 1 Procedimiento para la investigación de casos

Fuente: (Strajam, 2017)

Procedimiento para análisis de casos

Como se observa en el esquema anterior, el estudio de los casos se desarrolla en varias etapas.

1. En función de la problemática y objetivos establecidos, se desarrolla en base a fuentes secundarias el marco teórico referencial que fundamenta el diseño de la investigación.
2. Se identifican los posibles casos de estudio, que corresponden a mujeres ejecutivas que continúan su trabajo después del nacimiento de sus hijos y del período de ausencia laboral autorizada legalmente.

3. Se contacta a los casos para establecer su voluntad y aceptación de participar en la investigación.
4. Simultáneamente a las etapas dos y tres se prepara el protocolo de investigación.
5. Una vez identificadas y confirmadas las fuentes primarias de información, mujeres ejecutivas que luego de la maternidad continúan laborando en empresas e industrias del país y que han aceptado participar en la investigación, se aplican las entrevistas.
6. En base al texto o audio de la entrevista, se elabora el informe que resume los hallazgos más importantes evidenciados en cada uno de los casos (10).
7. Se consolida y cruza la información obtenida en cada caso, para desarrollar el análisis de las diversas variables estudiadas y de las ideas a defender planteadas.
8. Se enuncian los resultados relevantes obtenidos a través de conclusiones.
9. Se proponen estrategias de intervención a la problemática observada desde la perspectiva del Coaching ontológico.

El estudio a expertos se desarrolla con tres coach ontológicos, la investigación se basa en los antecedentes teóricos que señalan el Coaching ontológico es un proceso de aprendizaje que conlleva a la transformación, permite sortear dificultades y amplía la capacidad de acción de las personas en una situación determinada, fijando metas y diseñando gestiones claras, para lograr los resultados esperados tanto por la organización como por el personal (Wolk, 2015), que en este caso corresponde a la continuidad laboral de las mujeres ejecutivas, armonizando su vida laboral, familiar y su condición de madres.

Las variables para estudiar son el Coaching ontológico el ámbito organizacional, su procedimiento y procedencia para intervenir en la problemática descrita.

Procedimiento para expertos

El esquema que resume la investigación a expertos es.

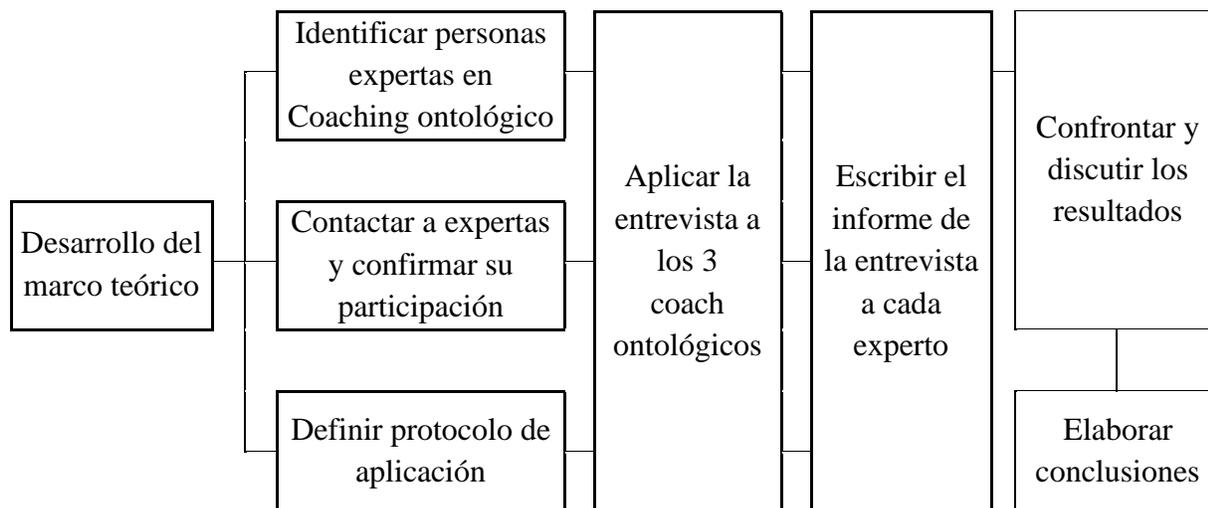


Figura 2 Procedimiento de investigación a expertos

Fuente: (Wolk, 2015)

Se observa en el esquema anterior que el estudio a expertos se desarrolla en varias etapas.

1. En función de la problemática y objetivos establecidos, se desarrolla el marco teórico referencial que fundamenta el diseño de la investigación.
2. Se identifican varias personas expertas en Coaching ontológico.
3. Se contacta con ellas y confirma su sedeo de colaborar con la investigación.
4. Simultáneamente a las etapas dos y tres se prepara el protocolo de investigación.
5. Se aplican las entrevistas a los expertos.
6. Se elabora el informe que resume los hallazgos relevantes.
7. Se consolida y cruza la información para obtener resultados relevantes.
8. Se enuncian las conclusiones en base a las cuales se plantean las estrategias de intervención.

Población

La población de estudio corresponde a mujeres con dichas características. La muestra para este estudio son 10 mujeres ejecutivas que luego de la maternidad, laboran en empresas e industrias del país de diferentes sectores y tamaños, y que han aceptado participar en la investigación. La unidad de análisis de este trabajo es la mujer ejecutiva que luego de la maternidad, labora en empresas e industrias del país de diferentes sectores y tamaños; es necesario que dicha unidad se estudie tomando como referencia al medio laboral ya que mediante ello es posible identificar los factores internos y externos que la incentivan o no a continuar laborando.

3 personas expertas en Coaching ontológicos que han aceptado participar en la investigación. La unidad de análisis es cada coach ontológico que opera en el medio local.

Instrumentos o materiales.

Los instrumentos utilizados comprenden dos entrevistas semi estructuradas: la primera a aplicar a mujeres ejecutivas que luego de la maternidad laboran en empresas del país y la segunda a personas expertas en Coaching ontológico; éstas permiten a las personas brindar respuestas más completas y variadas.

En el primer grupo, mujeres ejecutivas, los factores a analizar son:

Tabla 1. Detalle de factores a analizar grupo 1

Factores	Se analiza
Factores internos. La motivación que genera la empresa.	Posibilidad de mantener la unidad y armonía familiar.
	Oportunidad de desarrollo profesional y personal.
	Capacidad para aportar al aseguramiento del patrimonio familiar.

Factores externos. La motivación que genera el entorno familiar, laboral y social.	Definición del plan de carrera profesional, sistemas de evaluación y reconocimiento salarial de acuerdo con lo vigente en el mercado.
	Existencia de políticas justas que permiten armonizar familia y trabajo sin afectar el desempeño de la organización; horarios flexibles, evaluación por objetivos y autonomía.
	Apoyo de la familia y del cónyuge, valoración de su aporte.
Factores trascendentes. Motivaciones propias fundamentadas en las creencias, valores y principios	Aporte al crecimiento de la organización.
	Generación de entornos de comunicación fluida.

Fuente: (Strajam, 2017)

En consecuencia, se aplican entrevistas a mujeres ejecutivas mediante la aplicación de una guía semiestructurada, con dimensiones de análisis preestablecidas, cuyo detalle se observa en el Anexo C.

Para generar confiabilidad en el instrumento, se lo valida mediante entrevistas con tres especialistas en psicología organizacional, con la puntuación obtenida para cada ítem se debe proceder a la validación del instrumento mediante el Alfa de Cronbach, que es un coeficiente utilizado para medir la confiabilidad del instrumento, el cual se basa en el promedio de las correlaciones entre los ítems, el máximo valor teórico del Alfa de Cronbach es uno, mientras mayor sea el valor de este coeficiente en el instrumento, mayor es la confiabilidad interna del mismo (Bogliaccini, 2015).

En el segundo grupo, expertos, los factores a analizar son:

Tabla 2. Detalle de factores a analizar grupo 2

Factores	Se analiza
Fundamento	Naturaleza del Coaching ontológico.
	Naturaleza de la motivación
	Características y situaciones de la motivación
Alcance	Situaciones en que puede aplicarse el Coaching ontológico.
	Requerimientos para la aplicación.
	Proceso.
Resultados	Aporte al crecimiento personal.
	Aporte a la continuidad laboral.

Fuente: (Wolk, 2015)

En consecuencia, se aplican entrevistas a expertos mediante una guía semiestructurada y con categorías de análisis preestablecidas, cuyo detalle se observa en el anexo C.

Procedimiento de recolección de datos.

En el estudio de los casos, las entrevistas se realizan en dos etapas, la primera corresponde al acercamiento inicial a cada caso de estudio, que corresponde a la mujer ejecutiva que luego de la maternidad, labora en empresas e industrias del país, donde se le comenta el objetivo de la investigación y su dinámica de construcción, se estima que esta etapa tiene una duración aproximada de 30 minutos.

La segunda etapa constituye el desarrollo de la entrevista semi estructurada, se realizan 10 a personas que cumplen el criterio de inclusión del estudio, mujer ejecutiva que luego de la maternidad, labora en empresas e industrias del país; las entrevistas con realizadas por la autora de la presente investigación, se estima que esta etapa tiene una duración promedio de 1 hora y 30 minutos.

En el estudio de expertos las entrevistas se realizan en una sola etapa por la autora de la presente investigación, se estima que esta etapa tiene una duración aproximada de 1 hora y 30 minutos.

Para asegurar la objetividad de criterios y que la información sea veraz, en el desarrollo de las entrevistas se tienen en cuenta los siguientes criterios: limitación de dirección, especificidad, profundidad, amplitud y entorno personal de las mujeres ejecutivas entrevistadas.

Para no generar un estilo directivo durante la conversación, se realizan las preguntas no estructuradas y la investigadora se abstiene en lo posible de hacer evaluaciones tempranas, para que su influencia no se imponga a los criterios del entrevistado; para mantener la especificidad, la entrevista se enfoca en los factores que determinan las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentes en las mujeres ejecutivas y así evitar que la entrevista se limite a un nivel de opiniones generales; igualmente las preguntas deben generar inspección retrospectiva para que las mujeres ejecutivas basen sus respuestas en recuerdos sobre una situación específica.

En cuanto a la amplitud, se debe asegurar que todos los temas relevantes que implican las preguntas se mencionen durante la entrevista, para ello la entrevistadora debe abordar todos los temas planteados inicialmente y si es necesario generar ciertos cambios en los que se han tratado; para que la profundidad y el contexto personal sean adecuados, es necesario asegurar que las respuestas no se limiten a evaluaciones simples sino que comprendan un máximo de comentarios que revelen información suficiente.

Análisis de los datos.

Para afirmar la validez del estudio de los factores, se emplean diversos tipos de información, como entrevistas semiestructuradas y observación directa de los 10 casos.

Se asegura la confiabilidad externa incluyendo múltiples casos de estudio, y la validez interna mediante la búsqueda de patrones comunes que permitan comprender el fenómeno, y la fiabilidad se consigue observando un mismo protocolo en el análisis estudio de cada caso y la aplicación de técnicas como las entrevistas semiestructuradas guardando el mismo orden, con preguntas iguales.

Si bien existe un consentimiento informado de cada participante, por el tipo de investigación se mantienen la confidencialidad de identidad para proteger los orígenes de la información.

Consideraciones Éticas

En este trabajo investigativo se respetarán todas las consideraciones éticas que corresponden a un trabajo con individuos del segmento de mujeres madres con cargos a nivel ejecutivo que requieren una mayor flexibilidad de parte de la empresa, para atender a su familia, mediante el empleo del coaching ontológico para que pueda haber un entendimiento entre las partes. Este estudio será remitido al Comité de Ética de la Universidad San Francisco de Quito para su aprobación (ver anexo A), señalando que todas las personas que participen firmarán previamente un consentimiento informado (ver anexo B), donde se indican los propósitos del estudio, dejando constancia de que su participación es libre y voluntaria, dejando en claro que no existirá ningún tipo de respuesta negativa de tipo laboral o personal, para aquellas personas que no quieran participar o habiendo aceptado inicialmente, manifiesten su voluntad de retirarse en un momento determinado del estudio.

Este trabajo tiene un propósito de investigación académica, con aplicación práctica y cuyos resultados serán confidenciales, para mantener el anonimato se asignará un código para cada participante, y los datos personales serán conocidos solamente por el director del proyecto y

la investigadora encargada de aplicar los test que corresponda. De acuerdo con el tema planteado, las aplicaciones de instrumentos de campo no conllevan un riesgo personal para los participantes, sino que más bien existe un beneficio para el sector empresarial y mujeres ejecutivas, al disponerse información actualizada relacionada con el tema.

Conclusiones

Fortalezas y limitaciones de la propuesta

Aunque la sociedad ha tenido algunos cambios, en la actualidad la familia sustentada en el matrimonio aun es la piedra angular dentro del desarrollo de una cultura. Uno de los cambios evidentes es la evolución del comportamiento de la mujer respecto a su rol de madre y su incorporación laboral, aunque ello no impide su responsabilidad del cuidado familiar (Gervilla, 2010). Respecto a la maternidad, los hechos evidencian cambios respecto a la disminución del número de hijos o no tenerlos, la mujer decide evitar la maternidad hasta no ver cumplidas metas personales como educarse más o desempeñarse en cargos profesionales (Grisales, 2015), ya que ello facilita su permanencia o superación a nivel laboral. Como consecuencia de la disminución de maternidad en países desarrollados, los gobiernos se encuentren aplicando políticas de repoblación (UNFPA, 2018).

Se podría decir que con los cambios en proceso se ha dado lugar a un nuevo tipo de estructura familiar, con mayor equidad en cuanto a responsabilidad de padre y madre, lo cual también comprende el derecho de laborar en similares condiciones (Gervilla, 2010). Sin embargo, esta situación varía cuando la esposa decide tener hijos y se enfrenta a la encrucijada de lo familiar y lo laboral, ya que al mismo tiempo que siente su responsabilidad con su trabajo, tiene que velar por el cuidado de hijos, visto desde el enfoque de la naturaleza de ser mujer.

Cuando las mujeres casadas se insertan en la masa laboral, el primer escollo que supera es el de entendimiento con su esposo para que ello suceda, luego una vez dentro de una empresa, según Eagly y Carli (2007) uno de estos obstáculos es el enfrentar prejuicio de género al desempeñar determinados cargos, generalmente destinados a hombres, más aun cuando la mujer dispone de educación superior y se trata de ocupar cargos de alto nivel.

El desempeño de un cargo ejecutivo de alto nivel implica responsabilidades importantes dentro de una empresa. Para acceder a estos puestos ejecutivos uno de los requisitos es tener liderazgo, y ahí es cuando a la mujer se le presenta otro obstáculo, ya que “su estilo de liderazgo puede convertirse en una desventaja, porque las expectativas sobre lo que es un líder no coinciden con esperado frente a lo mostrado por las mujeres” (Cárdenas de Sanz, 2017, p. 16).

Madres con trayectorias laborales *exitosas*, no labora fuera de casa tan solo por lo económico, sino que de acuerdo con Solé y Parella (2004) lo hacen sobre todo por mantener su estándar profesional, o un estatus alcanzado. Frente a esta situación justifican su negación a la maternidad

Cuando aquellas mujeres exitosas han alcanzado un protagonismo dentro de la empresa y se constituyen en un recurso humano valioso, deciden por la maternidad, encuentran otro obstáculo por vencer, el criterio de complicación endosado a toda mujer embarazada o madre reciente, ya que ello puede traer consigo retraso en el trabajo por ausencias debido a ocupaciones en casa por atención a hijos.

El proceso del coaching ontológico se sustenta en la comunicación, ya que a través del lenguaje es posible describir e interpretar una determinada realidad y en base a ello conducir el proceso hasta lograr una mejora. Se enfoca en crear aptitudes y actitudes requeridas para que las personas puedan estructurar nuevas ideas (Muradep, 2017). El gran objetivo

del *Coaching* Ontológico es proporcionar ayuda a la persona a que se conozca, a superar ciertas problemáticas o alcanzar resultados en su vida.

Fortalezas

Cuando se trata de flexibilidad laboral en cuanto a realizar tareas en horarios normales o cumplimiento de trabajo en otros horarios, el patrono tiene cierta resistencia a llegar a acuerdos, así lo demuestran los resultados de estudios realizados en Ecuador, en cuanto a flexibilidad de horarios y donde apenas un 11% de mujeres ejecutivas han llegado a un acuerdo para realizar el trabajo desde casa (Deloitte, 2018). La influencia y desarrollo de las nuevas tecnologías TIC, más la vigencia del teletrabajo, una modalidad aceptada en el país como parte de la legislación laboral en vigencia, mediante Acuerdo Ministerial, y que tiene como objetivo principal “el regular el teletrabajo como mecanismo de prestación de servicios en el sector privado” (Ministerio de Trabajo, 2016), se presenta como una alternativa real que puede dar solución a la problemática

Los datos señalan que hay que trabajar más en tipos de intervención como el Coaching, que se orienta a incentivar y facilitar modificaciones a nivel empresarial, en armonía con la optimización del desempeño de individuos, ejecutivos, y profesionales (Acuña & Sanfuentes, 2009), en este caso mediante la utilización del coaching ontológico como herramienta para alcanzar conciliaciones, utilizando alternativas como el teletrabajo.

Las fortalezas metodológicas que generan esta investigación se producen a partir del uso de instrumentos semi estructurados que permiten a las personas proporcionar respuestas más completas y variadas, que cuando se usa cuestionarios con preguntas cerradas, por lo que la información disponible es más amplia, completa y permite conocer con mayor profundidad las variables de estudio. Para asegurar la objetividad de criterios y que la información sea veraz, en el

desarrollo de las entrevistas se debe evitar la dirección, promover la especificidad, amplitud, profundidad y contexto personal de las mujeres ejecutivas entrevistadas.

Una fortaleza práctica que presenta la investigación es que al retener a ejecutivas valiosas la organización puede generar una base laboral sostenible y estable, además la rotación de ejecutivas genera fuga de talento, aumento de costos, disminución de la producción, desmotivación de consumidores y caída de la moral laboral, cada ejecutiva que abandona la empresa, le cuesta aproximadamente 18 meses de remuneraciones (López, 2017), por lo que al intervenir la estabilidad de ejecutivas mediante el Coaching ontológico se aporta a que las organizaciones sean más eficientes y eficaces, un estudio de Metrix Global LLC (2017) evidencia que programas de Coaching ontológico aplicados en organizaciones, producen un retorno de 529% sobre la inversión y varios beneficios intangibles relacionados a facilitar el desarrollo del talento humano y su retención, mejora la adaptabilidad al cambio, flexibilidad y resiliencia organizacional.

Limitaciones

Entre las limitaciones más evidentes es que por tratarse de un tema relativamente nuevo, el comportamiento de un sector de mujeres con cargos ejecutivos que buscan flexibilidad laboral en sus empresas dentro del contexto del coaching ontológico, no se encuentra información suficiente de trabajos similares.

Respecto a definiciones o conceptualizaciones teóricas existe suficiente información respecto a las variables que forman parte del tema, de manera independiente, mas no de forma integral, lo cual limita de alguna manera el desarrollo del tema de investigación.

Se determina que en el área empresarial la utilización del coaching ontológico es un proceso de cambio para fijar un quiebre donde se trata de separar actitudes negativas y dejar solo lo positivo, para lograr una conciliación de criterios tanto de parte de las empresas como del lado

de mujeres involucradas, orientados a encontrar soluciones en beneficio de las dos partes, dentro del contexto de un clima laboral saludable. Los resultados serán positivos, siempre y cuando las personas estén dispuestas a participar de manera voluntaria en el proceso del coaching ontológico, por lo que, en caso de no existir la predisposición suficiente, ello puede manifestarse como una limitación al éxito del proceso.

El sector escogido corresponde a madres ejecutivas con responsabilidades familiares (crianza de hijos) que también desean compartir su tiempo con tareas profesionales, sin embargo, aunque en primera instancia resulta complicado, en caso de haber un consenso de criterios empleador-empleado, se obtienen beneficios de tipo profesional lo cual incide en ganancia o pérdida de los réditos empresariales, dependiendo de las decisiones que se tomen.

Las limitaciones metodológicas se originan a partir de la dificultad de conocer suficientes casos de mujeres ejecutivas que existen en el medio, y que continúan su vida laboral luego de la maternidad, por ello el estudio de casos solamente se extiende a 10 y es de tipo cualitativo, por lo que la generalización de los resultados de alguna manera se ve limitada; también constituye una limitación el hecho que el estudio es por conveniencia ya que incluye únicamente a personas que aceptan participar en la investigación.

Otra limitación nace de la necesidad de que el estudio analice a la persona en el medio laboral, ya que con base en este contexto es posible reconocer los elementos internos y externos que la motivan o no a continuar laborando, sin embargo, debe considerarse las posibles barreras para que las entrevistas se realicen en este entorno

En el ámbito práctico se genera una limitación a partir del hecho que una ejecutiva puede ser adecuada para la organización, pero ésta no para ella, por lo que este factor puede generar sesgo

en los resultados, ya que la motivación es fundamental para la correcta interacción entre la ejecutiva y la organización, (Instituto Europeo de Coaching, 2018).

Recomendaciones para Futuros Estudios.

El Coaching ontológico es una herramienta y medio eficaz para impulsar cambios positivos en las personas, ayuda al desenvolvimiento del diario vivir, da soporte a lo que hacemos y lo que podemos hacer, construye objetivos, crea oportunidades de desarrollo personal, intelectual y profesional, por lo que es recomendable implementarlo en diversas situaciones y circunstancias de la vida laboral, familiar e individual, y no solamente en escenarios similares al que plantea esta investigación.

El personal es el activo más destacado de la organización, su conducta, actitudes y comportamiento inciden en su desempeño y logros organizacionales, por ello es importante conocer su percepción respecto a aspectos del entorno laboral como liderazgo, satisfacción, ambiente de trabajo, entre otros, y de existir la necesidad se recomienda, mediante el Coaching ontológico modificar sus actitudes y conductas, mejorar su motivación, desempeño, productividad y bienestar.

Kofman (2014) señala que un liderazgo eficaz incrementa el compromiso, desempeño y satisfacción del talento humano, incide sobre su bienestar y felicidad; Echeverría (2016) que el Coaching ontológico es el modelo de liderazgo moderno, que genera en las personas una visión triunfadora, inspiradora y trascendente; y Metrix Global LLC (2017) que los programas de Coaching ontológico aplicados en organizaciones producen alto retorno sobre la inversión y varios beneficios intangibles, por lo que se recomienda, como profesionales de la psicología, incentivar su aplicación en el ámbito empresarial y personal.

Se recomienda que los resultados relevantes obtenidos en esta investigación sean comunicados a la comunidad académica e investigadores, para que trascienda su importancia hacia la práctica y constituya un antecedente que motive nuevos trabajos relacionados.

Se recomienda realizar estudios similares en otra región del país como la Costa, con el propósito de establecer un análisis comparativo, considerando que el ambiente de cada sector puede variar de alguna manera, aunque exista un patrón básico.

Si bien es cierto los resultados obtenidos en este estudio corresponden a un segmento regional de madres ejecutivas, se sugiere adoptar la metodología empleada, para la investigación de temas similares a futuro, para de esta manera disponer de una mejor información generalizada y estandarizada

La aplicación del teletrabajo con madres ejecutivas que laboran en empresas privadas puede considerarse como un tema con utilidad real, a desarrollarse en investigaciones futuras.

REFERENCIAS

- Acuña, E., & Sanfuentes, M. (2009). *Coaching: análisis del rol organizacional* (1 ed.). (U. d. Negocios, Ed.) Santiago de Chile: Universitaria.
- Baños, A. (2009). *Evita la Fuga de Talento*. México: Consultorio – Recursos Humanos.
- Bayón, F., Cubeiro, J., & Romo, M. (2016). *Coaching realmente*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Belkin, L. (26 de octubre de 2003). La revolución de exclusión voluntaria. *The Times*.
- Belkin, L. (2003). The opt-out revolution. *New Yor Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/2003/10/26/magazine/the-opt-out-revolution.html>
- Blanchard, K. (2015). *Liderazgo de Máximo Nivel 3ra. Ed.* Madrid : Granica.
- Bogliaccini, J. (2015). *Construcción de índices de confiabilidad, uso del Alpha de Cronbach*. Montevideo, Uruguay: Universidad Católica, Facultad de Ciencias Humanas.
- Bussell, J. (. (2017). *Great Expectations: ¿Can maternity coaching helping retention of professional women?* . Oxford: Universidad Oxford Brookes.
- Bussell, J. (noviembre de 2008). Great Expectations: Can Maternity Coaching affect the Retention of Professional Women? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*(2), 14-26. Obtenido de <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coaching&mentoring/>
- Cárdenas de Sanz, M. C. (2017). *En busca del liderazgo femenino: el recorrido de una investigación*. (F. d. Universidad de los Andes, Ed.) Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Casado, J. (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching*. Vilallonga, M (coord.): *Coaching en directo*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Daeren, L. (2005). *Mujeres empresarias en América Latina: El difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo, desafíos para el futuro*.
- Deloitte. (2018). *Mujeres ejecutivas 2018. Una radiografía de las mujeres ecuatorianas*. Quito: Deloitte Ecuador. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Mujeres%202018%20-%20Marzo.pdf>

- Eagly, A., & Carli, L. (septiembre de 2007). Women and the labyrinth of leadership . *Harvard Business Review*.
- Echeverría, R. (2016). *Etica y Coaching ontológico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Echeverría, R., & Pizarro, A. (2017). *Etapas y procedimientos del Coaching ontológico*. Buenos Aires: Comunidad Educativa Ilustrados .
- Espinoza, A., & Zarlenga, C. (2019). *Becoach, los libros, el método*. Quito: La Caracola Editores.
- Fernández, G. (2017). *La motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: Un estudio en el sector siderometalúrgico de La Rioja*. Logroño: Universidad de la Rioja. Obtenido de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE002648.pdf
- Flórez, C., & Sánchez, L. (2013). *Fecundidad y familia en Colombia: ¿hacia una segunda transición demográfica?* Bogotá: Serie de estudios a profundidad. Encuesta Nacional de Demografía y Salud –ENDS– 1990 / 2010 .
- Gervilla, Á. (2010). *Familia y Educación Familiar Conceptos clave, situación actual y valores* . Madrid : Narcea, S.A. de Ediciones .
- Gil, F. (2015). *Coaching transformacional en el puesto de trabajo*. Lima, Perú: Jammin S.A.C. Ediciones.
- Global Bridges. (20 de 05 de 2019). *Global Bridges*. Obtenido de PNL y Coaching: <http://globalbridges.com.ar/pnl-ycoaching/>
- Grisales, P. A. (2015). *¿Algunas mujeres ya no quieren ser madres? Cambios en las representaciones sociales de la maternidad en mujeres en edad fértil* . Bogotá, Colombia: Universidad Nacional De Colombia Facultad De Ciencias Humanas Departamento De Sociología .
- Gutiérrez, D. (15 de 03 de 2018). *Coaching Deportivo*. Obtenido de <http://www.coachingdeportivo.com/>
- Harvard Business Essentials. (2015). *Coaching y Mentoring: cómo desarrollar talento de alto nivel y lograr mejores resultados 3ra. Ed.* Barcelona, España: Deusto Ediciones.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2016). *Administración del Comportamiento Organizacional: Coaching y Liderazgo Situacional 2da. Ed.* México D.F.: Prentice Hall International.

- Hewlett, S. (2005). Executive Women and the Myth of 'Having it all'. *Harvard Business Review*, 4, 66-73. Obtenido de <https://hbr.org/2002/04/executive-women-and-the-myth-of-having-it-all>
- Hilaire, J. M. (10 de 07 de 2018). *Coaching personal*. Obtenido de <http://coachingpersonal.com.es/coaching-personal.html>
- IAC. (2017). *Coaching*. Barcelona, España: International Association of Coaches.
- IAC. (2017). *Coaching*. Barcelona, España: International Association of Coaches.
- Instituto Europeo de Coaching. (2018). *Coaching y la gestión de talento humano de alto nivel*. Barcelona: Instituto Europeo de Coaching.
- Kofman, F. (2014). *La empresa consciente 3a. Ed.* Pearson Educación: Buenos Aires.
- Launer, V. (2016). *Coaching: un camino hacia nuestros éxitos 3ra. Ed.* Madrid: Pirámide.
- López, A. (2017). *La innovación de las personas como objetivo del coaching: una nueva filosofía para la empresa 4ta. Ed.* . México D.F. : Prentice Hall.
- Mainiero, L., & Sullivan, S. (2005). Kaleidoscope Careers: An alternate explanation for the 'opt-out revolution'. *Academy of Management Executive*, 19(1), 101-123.
- Marineiro, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The Opt Out Revolt: Whe People are Leaving Companies to Create*. Davies-Black Publishing.
- Metrix Global LLC. (2017). *Beneficios del coaching ontológico en la empresa*. New York: Metrix Global LLC.
- Ministerio de Trabajo. (2016). *Teletrabajo* . Quito: Acuerdo Ministerial No MDT-2016-190.
- Muradep, L. (2017). *Coaching para la transformación personal 3ra. Ed.* Buenos Aires: Granica.
- OIT. (2017). *Promoviendo la igualdad de género. Convenio 156*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/genero_NIT.pdf
- Olweus, D. (2016). *Análisis y estudio de entornos laborales 3ra. Ed.* (2da. ed.). Madrid: Morata.
- Renton, J. (2016). *Coaching and Mentoring 3th. Ed.* . London, United Kingdom: The Economist.
- Rodríguez, & Remus. (2018). *Gestión positiva de las elaciones laborales 4ta. Ed.* Madrid: McGraw Hill.
- Román, J., & Fernández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching* . Buenos Aires: Libros en Red .
- Rosinski, P. (2016). *Coaching y cultura: herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales 3ra. Ed.* Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

- Saiz, R. (01 de 03 de 2019). *Coaching sistemático*. Obtenido de <http://www.coachingsistemico.es/>
- Salazar, G. (2015). *Coaching en acción: cómo desarrollar equipos de ventas de alta competitividad 3ra. Ed.* Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Sans, M. (2012). Coaching, its origins, definition, different methodologies and basic principles of action of a coach. *¿What is coaching?* , 25-39.
- Skiffington, P. (2016). *El Coaching en el trabajo 3ra. Ed.* México D.F.: McGraw-Hill.
- Solé, C., & Parella, S. (2004). Nuevas expresiones de la maternidad. Las madres con carreras profesionales exitosas . *RES*(4), 67-92.
- Still, M. (2006). The Opt-out Revolution in the United States: Implications for Modern Organizations,. *Managerial and Decision Economics*, 27, 159-171.
- Strajam, G. (2017). *Psicología de los logros en el ambiente laboral 3th. Ed.* Chicago: Scientific Hitch.
- UNFPA. (17 de octubre de 2018). *United Nations Population Fund*. Obtenido de Estado de la Población Mundial 2018. El poder de decidir: <https://www.unfpa.org/es/swop-2018#!/Section-4>
- Weiss, T., & Kolberg, S. (2017). *Coaching competencias and corporate Leadership 3th. Ed.* . Mineapolis, Estados Unidos : St. Lucie Press.
- Wolk, L. (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas* (2 ed.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores - GAE.
- Wolk, L. (2015). *Coaching. El arte de Soplar las Brasas en Acción 5ta. Ed.* Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea Editores.

ANEXOS

ANEXO A: Carta para reclutamiento de participantes

Estimada Señora:

Por intermedio de esta carta le extiendo una invitación para que usted participe en un estudio relacionado con el comportamiento de un sector de mujeres que laboran para empresas, la misma tiene el propósito de evaluar la aplicación del coaching ontológico para solucionar la exclusión laboral voluntaria.

La información que usted proporcione será empleada sólo para fines del estudio y quedará almacenada en archivos personales para uso exclusivo de mi proyecto de fin de carrera universitaria. Los antecedentes personales serán codificados y la información proporcionada a través de entrevista será considerada confidencial.

Si tiene alguna inquietud respecto a la investigación antes mencionada estaré dispuesta a aclarar sus dudas. Finalmente, le solicito muy comedidamente se sirva responder todas las preguntas del cuestionario de forma objetiva y veraz para que el estudio sea real y confiable. De antemano agradezco por su colaboración.

Saludos cordiales,

Sandra Valeria Morales Mancero

ANEXO B: Formulario de consentimiento informado



Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos

Universidad San Francisco de Quito

El Comité de Revisión Institucional de la USFQ
The Institutional Review Board of the USFQ

Formulario Consentimiento Informado

Título de la investigación: El coaching ontológico disminuye la exclusión laboral voluntaria de mujeres.

Organización del investigador: *Universidad San Francisco de Quito*

Nombre del investigador principal: Sandra Valeria Morales Mancero

Datos de localización del investigador principal:

Teléfono: 0984898192

e-mail: sandramorales1908@gmail.com

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO
Introducción
Este formulario contiene una breve explicación de un estudio de fin de carrera. Usted tiene la libertad de realizar todas las preguntas que crea necesario, para entender de manera clara su colaboración. Para participar puede realizar antes, las consultas que requiera con familiares y/o amigos, considerando que usted ha sido invitado a ser parte de un estudio sobre el coaching ontológico y su incidencia en la exclusión laboral voluntaria de mujeres, la cual se limita a consultar a representantes de empresas particulares y mujeres con cargos a nivel ejecutivo.
Propósito del estudio
Con este estudio se pretende evaluar la aplicación del coaching ontológico para solucionar la exclusión laboral voluntaria de mujeres. Para ello se ha considerado la participación de 5 empresas privadas y 10 mujeres con cargos a nivel ejecutivo.
Descripción de los procedimientos
Luego de receptor los documentos de consentimiento informado con las respectivas firmas, se realiza una breve explicación respecto a la aplicación de instrumentos de investigación que consisten en entrevistas semiestructuradas. Luego de obtener los resultados de campo se aplicará el proceso de coaching ontológico con sesiones de una vez semanal, durante tres meses, y posteriormente se evaluarán los resultados finales.

Riesgos y beneficios
Los riesgos que se presenten pueden ser de tipo emocional en mínimo grado, como consecuencia de las preguntas realizadas, los cuales pueden minimizarse a través del diálogo permanente, entre investigadora y participante. Los beneficios individuales pueden darse cuando el participante exprese su criterio dentro de un contexto de confidencialidad, con la expectativa de encontrar soluciones; al conocerse un poco más sobre la realidad de un sector del país existe un beneficio para la sociedad en general. Estos beneficios serán obtenidos de manera inmediata, luego de encontrar soluciones mediante acuerdos consentidos entre las partes.
Confidencialidad de los datos
Como premisa de esta investigación es realizarla con absoluta confidencial, ya que se tomarán todas las precauciones para proteger su identidad, y datos personales, por lo que para ello: <ul style="list-style-type: none"> - La información personal que otorgue se identificará con un código equivalente a su nombre, guardando en un lugar conocido solo por la investigadora y el Comité de Bioética. Una vez concluido el estudio se eliminará su nombre y se mantendrá solo el código. - Sus datos personales como nombres y apellidos no serán mencionados en los reportes o publicaciones. - El Comité de Bioética de la USFQ, podrá acceder a sus datos, cuando se detecte algún problema respecto a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética del informe.
Derechos y opciones del participante (se incluye un ejemplo de texto)
Usted está en libertad de no participar sin menoscabo alguno, y para ello solo debe comunicar su decisión a la investigadora. Además, si habiendo aceptado participar decide retirarse en un momento determinado, esto se cumplirá sin afectación alguna para su persona.
Usted no percibirá pago alguno ni tendrá que pagar en absoluto por colaborar en esta investigación.
Información de contacto
Si surge en usted alguna inquietud respecto a la investigación por favor llame al teléfono 0984898192, el cual pertenece a la investigadora, o escriba a la siguiente dirección electrónica: sandramorales1908@gmail.com
De igual forma si tiene preguntas respecto a lo indicado en este formulario puede escribir al Dr. Iván Sisa, presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, a la siguiente dirección electrónica: comitebioetica@usfq.edu.ec

Consentimiento informado	
<p>Entiendo mi participación en esta investigación. Me han indicado en detalle los riesgos y beneficios de participar de manera clara y satisfactoria. Todas mis inquietudes fueron respondidas. Me permitieron disponer del tiempo suficiente para decidir participar de manera voluntaria y me entregaron un duplicado de este formulario de consentimiento informado. Acepto de manera espontánea y voluntaria participar en esta investigación.</p>	
Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Sandra Valeria Morales Mancero	
Firma del investigador	Fecha

ANEXO C: Herramientas para levantamiento de información

Cuestionario a mujeres ejecutivas

1. ¿Para usted qué situaciones determinan se sienta motivada?
2. ¿Cuáles son sus motivaciones más importantes para continuar laborando en la empresa?
3. ¿Por qué prefiere trabajar en esta empresa y no en otra?
4. ¿Usted cree que su continuidad laboral aporta a la unidad y estabilidad de su familia?
5. ¿Cuáles son las causas que le desmotivan para continuar laborando en esta empresa?
6. ¿Su empresa le ofrece condiciones de flexibilidad de horario y evaluación por objetivos que le permiten conciliar el trabajo y la familia?
7. ¿Usted siente que recibe apoyo de su familia (padres, esposo, hijos) para seguir trabajando?
8. ¿Usted cree que su continuidad laboral contribuye al crecimiento y desarrollo de la empresa?
9. ¿De qué forma usted incentiva la comunicación fluida en la organización?

Cuestionario a expertos

1. ¿Qué es el Coaching ontológico?
2. ¿Qué es la motivación?
3. ¿Qué características tiene una persona motivada?
4. ¿Qué situaciones establecen que una persona se sienta motivada?
5. ¿En qué aspectos, situaciones o áreas de las organizaciones es aplicable el Coaching ontológico?

6. ¿Qué requerimientos se deben existir para viabilizar la aplicación del Coaching ontológico?
7. ¿Qué procedimiento sigue una intervención de Coaching ontológico?
8. ¿Puede este método ayudar al logro de sus objetivos personales?
9. ¿Puede este método ayudar a la continuidad laboral de mujeres ejecutivas luego de su maternidad?, ¿Cómo?
10. ¿Qué estrategias de intervención basadas en el Coaching ontológico, recomienda aplicar para este fin?