

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO

**COACHING EMPRESARIAL ENFOCADO EN EL MEJORAMIENTO,
RENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y CLIMA LABORAL DENTRO DE LA
EMPRESA LA FABRIL**

Melissa Altamirano Salazar

Laura Helena Calvache, Dra. en Psicología Industrial, Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Quito, Diciembre 2013

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**COACHING EMPRESARIAL ENFOCADO EN EL MEJORAMIENTO,
RENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y CLIMA LABORAL DENTRO DE LA
EMPRESA LA FABRIL**

MELISSA ALTAMIRANO SALAZAR

Laura Helena Calvache,
Doctora en Psicología Industrial
Directora de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, Ph.D.
Decana del Colegio de Administración
para el Desarrollo

.....

Quito, Diciembre 2013

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma: _____

Nombre: Melissa Altamirano Salazar

C. I.: 1715599260

Fecha: Quito, Diciembre 2013

DEDICATORIA

Dedico todo este trabajo a mi familia, mi mamá, papá y hermana, gracias a su apoyo constante, dedicación y cariño.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la oportunidad que me ha dado y a la Universidad San Francisco de Quito por apoyar y formarme en la persona que soy.

RESUMEN

Las organizaciones exitosas son las que dan un mayor enfoque y apoyo al talento humano, por lo cual es importante que se implemente nuevas formas de preparar a la gestión humana.

En esta investigación se presenta la teoría del coaching empresarial como una nueva tendencia que ayuda a mejorar el desempeño de los trabajadores de las organizaciones, en donde los resultados se vean reflejados en la mejora del rendimiento, productividad y clima laboral.

El trabajo de titulación se basa en los beneficios del coaching empresarial en la empresa La Fabril, empresa ecuatoriana del sector agroindustrial. La Fabril implementó coaching empresarial hace 5 años y consideran que es la herramienta clave de su éxito en los últimos años. Por lo cual, vale la pena implementar esta nueva técnica en las organizaciones, para que tengan resultados positivos al igual que La Fabril.

ABSTRACT

The successful organizations are those that give major focus and support to the human talent, for which it is important to implement new forms of human management.

In this investigation the theory that is going to be explained is the theory of executive coaching as a new trend that helps improve the performance of the employees in organizations, where the results are reflected in the improvement of the performance, productivity and working environment.

The work is based on the benefits of the executive coaching in the company “La Fabril”, an Ecuadorian agro industrial company. “La Fabril” implemented executive coaching five years ago and they consider it as the key tool of their success in the recent years. Therefore, it is worth to implement this new technique in the organizations, in order to have positive results as the company “La Fabril”.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| Resumen | 7 |
| Abstract..... | 8 |
| Tabla de diapositivas | 11 |
| Tabla de ilustraciones..... | 11 |
| Introducción al problema..... | 12 |
| 1. Introducción..... | 12 |
| 2. La Fabril..... | 12 |
| 2.1. Antecedentes | 12 |
| 2.2. Misión | 13 |
| 2.3. Visión | 13 |
| 2.4. Valores | 13 |
| 2.5. Organigrama | 14 |
| 3. El problema | 15 |
| 4. Objetivos..... | 15 |
| 5. Hipótesis..... | 16 |
| 6. Preguntas de investigación..... | 16 |
| 7. Justificación..... | 16 |
| 8. Viabilidad..... | 17 |
| 9. Contexto y marco teórico | 18 |
| 10. Definición de términos..... | 19 |
| 11. El propósito del estudio | 20 |
| 12. El significado del estudio..... | 21 |
| 13. Presunciones del autor del estudio | 21 |
| Revisión de la literatura | 22 |
| 1. Géneros de literatura incluidos en la revisión | 22 |
| 1.1. Fuentes..... | 22 |
| 2. Pasos en el proceso de revisión de la literatura | 22 |

| | |
|--|-----------|
| 3. Formato de la revisión de la literatura | 23 |
| 3.1 Historia del coaching empresarial..... | 23 |
| 3.2 Coaching empresarial y características | 24 |
| 3.3 Qué es un coach..... | 25 |
| 3.4 Quién es el coachee..... | 27 |
| 3.5 Beneficios de coaching empresarial..... | 27 |
| 3.6 Procesos del coaching empresarial | 28 |
| Metodología y diseño de la investigación | 31 |
| 1. Justificación de la metodología seleccionada | 31 |
| 2. Herramientas de investigación utilizada | 31 |
| 2.1. Entrevistas..... | 31 |
| 2.2. Preguntas entrevista a Sandra Rozo | 31 |
| 2.3. Preguntas entrevista a Fernando Riera | 34 |
| Análisis de datos | 37 |
| Conclusión..... | 40 |
| 1. Limitaciones del estudio..... | 40 |
| 2. Importancia del estudio..... | 40 |
| 3. Respuesta a la pregunta de investigación | 41 |
| 4. Recomendaciones | 41 |
| 5. Recomendaciones para futuros estudios | 42 |
| 6. Resumen general..... | 43 |
| Referencias | 45 |
| Anexos | 48 |

TABLAS DE DIAPOSITIVAS

| | |
|--|----|
| Diapositiva 1 Coaching y la mayéutica | 48 |
| Diapositiva 2 Criterios del coach eficaz | 48 |
| Diapositiva 3 Dominios del Coaching..... | 50 |
| Diapositiva 4 Como interviene el Coach..... | 50 |
| Diapositiva 5 Qué es lo que el Coach revela..... | 51 |
| Diapositiva 6 Papel del coach..... | 51 |

TABLA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 Mercado del Coaching en el mundo..... | 49 |
|---|----|

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

1. Introducción

El presente trabajo se basa en la aplicación del coaching empresarial en la empresa La Fabril y cómo la aplicación de esta herramienta aportó con la mejora del rendimiento, productividad y clima laboral dentro de la empresa.

2. La Fabril

La Fabril es una empresa ecuatoriana que inició sus operaciones en 1966 siendo una comercializadora de algodón. En 1973 expandió su rama hacia el sector agroindustrial con plantas refinadoras de aceite y grasas vegetales (Quienes Somos). La Fabril amplió su negocio y actualmente es una empresa totalmente diversificada; cuenta con la fabricación de aceites y grasas, productos de cuidado personal y aseo; cuenta con la producción de insumos para pastelería, galletería, panificación, conservas, entre otras cosas. (Quienes Somos).

La Fabril hoy en día es la empresa más grande del sector agroindustrial del Ecuador. Durante los últimos 20 años, La Fabril ha crecido notablemente, uno de sus mayores logros fue la adquisición de la marca de aceite La Favorita de Unilever Best Food, ganando el mercado de aceites y grasas a nivel nacional. En cuanto al mercado internacional, La Fabril exporta a países como Estados Unidos, Venezuela, Argentina, Brasil, Colombia, Perú, Chile, Jamaica, Uruguay, Panamá y México.

2.1. Antecedentes

La Fabril, al ser una empresa tan grande a nivel Nacional, exige que sus empleados cuenten con el mejor trato y tecnología para alcanzar las metas propuestas de calidad y servicio para los clientes. Es por esto que el Grupo Fabril promueve el crecimiento y la

mejora continua de sus trabajadores, de su recurso humano porque son los que conllevan al éxito de la empresa.

La Fabril en la actualidad cuenta con más de 2000 empleados tanto en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Santo Domingo, Cuenca, Montecristi, Machala, Ibarra y Tulcán. Esta empresa vio la necesidad de mejorar la productividad, rendimiento y clima laboral de los departamentos que tenían problemas en las distintas ciudades y utilizó coaching empresarial para generar cambios y obtener resultados favorables. Su principal motivo para aplicar coaching empresarial fue que querían arreglar los problemas pero que estas soluciones sean a largo plazo y no solamente para un futuro cercano.

2.2.Misión

“Producir y comercializar productos de calidad superior al menor costo, de una manera eficaz, con una constante vocación de servicio en la creación de marcas de indiscutible liderazgo” (Misión y Visión).

2.3.Visión

“Es la empresa símbolo de la nueva industria ecuatoriana, pujante, solvente y rentable, reconocida a nivel nacional e internacional por sus innovadoras ideas, calidad y productividad” (Misión y Visión).

2.4.Valores

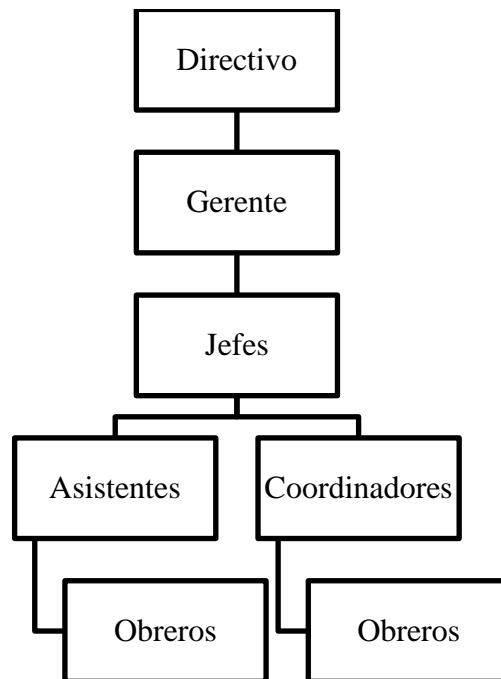
- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Liderazgo
- Responsabilidad

“En el Grupo Fabril vivimos el compromiso de mantener el liderazgo basados en la responsabilidad, respeto y honestidad” (Misión y Visión).

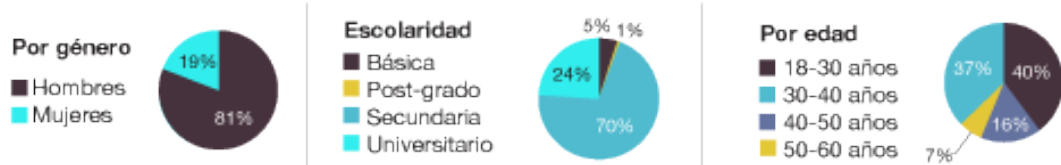
2.5.Organigrama



Cada área de la empresa tiene un organigrama similar como el detallado a continuación:



Este es un diagrama sobre la demografía empresarial de La Fabril del 2010.



3. El problema

Entender cuál es la razón por qué la empresa La Fabril aplicó coaching empresarial a sus empleados. Es necesario entender por qué esta empresa utilizó coaching empresarial y por qué un gran número de empresas en la actualidad en el Ecuador, consideran el coaching empresarial como un gasto y no como una inversión. La mayoría de empresarios no conoce muy a fondo sobre el tema y creen que el coaching es una pérdida de tiempo porque creen que un entrenador no es una herramienta para el desarrollo y formación de la empresa.

Hay déficit de información en el Ecuador porque es una tendencia que es nueva a nivel empresarial y no muchas empresas están familiarizadas con esta herramienta tan funcional. Existe un conflicto entre la necesidad de obtener resultados y de los recursos necesarios para lograr esos resultados, es por esto que muy pocas empresas en el Ecuador, conocen sobre el coaching.

4. Objetivos

- Indagar los motivos por lo cual la empresa asignó recursos para coaching empresarial.
- Analizar las ventajas y desventajas de aplicar el coaching empresarial.

5. Hipótesis

Los resultados globales de la empresa así como las utilidades han sido bajos debido a que la productividad del personal es también baja. Esto esta ocasionado por una inadecuada gestión directiva.

Si el grupo directivo de La Fabril aprende técnicas efectivas de coaching empresarial podrá dirigir mejor a su gente y lograr mejores resultados para la empresa.

6. Preguntas de investigación

¿Cómo y hasta qué punto el coaching empresarial tiene relación con los resultados de la empresa?

7. Justificación

La tendencia de las empresas extranjeras ha sido mejorar el rendimiento de sus trabajadores constantemente apoyándose en técnicas de coaching empresarial. En Ecuador todavía hay muy pocas empresas que están interesadas y que estén aplicando este tipo de técnicas.

Este trabajo pretende tener una orientación totalmente práctica, que facilite la aplicación del coaching empresarial en las empresas Ecuatorianas, tomando como referencia la experiencia exitosa que tuvo La Fabril, quienes utilizaron esta metodología y obtuvieron resultados totalmente satisfactorios.

En consecuencia, se recomienda que las empresas deban considerar dentro de su plan estratégico la aplicación de coaching empresarial como una nueva estrategia para que apoyar a la confluencia de los objetivos de la empresa con su gente.

Esta investigación es posible ya que se dispone de los recursos necesarios, materiales, documentos y acceso a páginas web que son de gran utilidad para la

factibilidad de este trabajo. También, se cuenta con entrevistas a personas expertas en coaching empresarial.

8. Viabilidad

La investigación es viable porque disponemos de los recursos necesarios. Hay empresas en el Ecuador que realizan coaching empresarial y podemos ver que las grandes empresas se encuentran interesadas en realizar esta actividad, la cual ayudará a la recolección de datos para la investigación. La empresa La Fabril proporcionará información necesaria para que este trabajo sea viable. Por otro lado, Fernando Riera, presidente de Palmeras del Pailón, empresa extractora de aceite de palma, aportó con material del Tecnológico de Monterrey sobre coaching empresarial para complementar el marco teórico de este trabajo.

Actualmente hay una clara tendencia de crecimiento de la práctica de coaching empresarial, es decir cada vez hay más conciencia sobre el impacto de esta técnica en los resultados de la empresa. Esto se puede evidenciar porque hoy en día existen varios centros y fundaciones dedicadas al tema tales como:

Fundación Coaching Empresarial, la cual es una organización que brinda servicio de capacitación y desarrollo personal, enfocados en las necesidades y la realidad de cada cliente (Fundación Coaching Empresarial, 2011).

Forcalidem, que buscan desarrollar e impulsar la formación y capacitación de nuevos líderes empresariales en el Ecuador (Nuestra empresa, 2011).

Así como estos dos ejemplos de empresas, hay varias en el Ecuador, porque la gente comenzó a percibir que el coaching es una herramienta necesaria para optimizar el desarrollo y desempeño empresarial. Es precisamente lo que el Ecuador necesita, gente

visionaria e innovadora que traiga y aporte con las nuevas tendencias que se están dando alrededor de todo el mundo.

Cada vez hay más empresas que están interesadas en brindar este servicio de asesoría a las empresas. Tal es el caso de HPI que realiza coaching empresarial a La Fabril, esta empresa cuenta con un equipo de coaches certificados orientados a “optimizar el desarrollo de las competencias personales y organizacionales” (Coaching de Talento).

A pesar de que hay situaciones difíciles que tienen que afrontar las diferentes organizaciones, empresas, ejecutivos y demás, hay quienes están empeñados en buscar nuevos cambios o soluciones para lograr crecer y mantenerse en el mercado empresarial. Parte de estos cambios es el coaching que ha atraído a las nuevas generaciones de ejecutivos en el país.

9. Contexto y marco teórico

El coaching empresarial es un nuevo método enfocado en empresas, el cual es llevado al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y generar grandes avances en el aprendizaje de gerentes, ejecutivos y todos los empleados que conforman una empresa.

Para poder entender de qué se trata el coaching empresarial lo voy a relacionar con un ejemplo; en el deporte la mayoría de los deportistas tiene un entrenador que les apoya en todo momento, entrenándolos, dirigiéndoles, diciendo donde deben colocarse estratégicamente para conseguir sus objetivos que puede ser quedar primero en una carrera o ganar un partido, entre otros. Esto es lo que hace un Coach en una empresa, lo que tiene como objetivo es ayudar al empresario, empleados y directivos a conseguir los objetivos empresariales planteados, obteniendo mejores resultados, teniendo mayor motivación, mejores estrategias y mejor clima laboral (Hernández, 2008). “El coach ayuda a los dueños

y a los directivos de las pequeñas y medianas empresas en el área comercial, marketing, gestión de equipos, procesos, económica-financiera y mucho más” (Telles, 2011).

El coaching es una herramienta que se enfoca en generar nuevas y visibles acciones en las personas para obtener resultados deseados. Es una de las herramientas de desarrollo y capacitación más demanda en los últimos 15 años a nivel empresarial mundial porque es un método que ha permitido que los ejecutivos, directivos y empleados de las empresas adquieran un nuevo comportamiento en el ámbito laboral y personal (Espinosa, 2012).

10. Definición de términos

- Coaching empresarial

“Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a emprender en lugar de enseñarle” (Whitmore, 2003).

- Mayéutica

“Método socrático con que el maestro, mediante preguntas, va haciendo que el discípulo descubra nociones que en él estaban latentes” (Mayéutico).

- Coaching ejecutivo

“Busca ayudar al directivo a desarrollar capacidades y competencias para planear, gestionar, administrar y dirigir su empresa o el departamento, división o área de negocios que está bajo su responsabilidad” (Que es el coaching ejecutivo).

- Coaching familiar

“Es aquel que se enfoca en promover cambios en la base de la sociedad futura, el ambiente familiar” (Gutierrez).

- **Empatizar**

“Sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra” (Empatía).

- **Autodominio**

“Capacidad humana que ayuda a controlar los impulsos productos de nuestro carácter, ayuda a afrontar con calma y serenidad los problemas y contratiempos normales de la vida” (Autodominio).

- **Reciprocidad**

“Correspondencia mutua de una persona o cosa con otra” (Reciprocidad).

- **Discernimiento**

“Juicio por medio del cual percibimos y declaramos la diferencia que existe entre varias cosas” (Discernimiento).

- **Adaptabilidad**

“Capacidad de acomodarse o ajustarse una cosa a otra” (Adaptabilidad).

- **Resiliencia**

“Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas” (Resiliencia).

- **Automotivarse**

“Es darse a uno mismo las razones, impulso, entusiasmo e interés que provoca una acción específica o un determinado comportamiento” (Automotivación).

11. El propósito del estudio

Se espera encontrar fundamentos e información para demostrar que el coaching empresarial es una herramienta necesaria para el desarrollo y progreso de las empresas y esto debe ser aplicado continuamente para tener resultados positivos a lo largo de la vida

de una empresa. Entender como el coaching empresarial influye en las personas e identificar las ventajas tiene esta aplicación dentro de una organización o empresa.

12. El significado del estudio

Este estudio tiene como propósito dar a conocer sobre el coaching empresarial dentro del Ecuador ya que es una herramienta útil que se debe implementar poco a poco en el ámbito laboral y personal. Es un tema nuevo que se está desarrollando paulatinamente en el Ecuador, las empresas que quieren salir al mercado lo están aplicando y están obteniendo resultados favorables, es por esto que toda empresa debe tener en cuenta que el coaching empresarial es una inversión que presenta una ventaja competitiva para la empresa que decide implementarla y que apunta directamente a estado emocional y las competencias de los empleados lo que finalmente redundará en resultados para la empresa.

13. Presunciones del autor del estudio

Previo a realizar las entrevistas con las diferentes personas, se presume que cada uno de ellas va a aportar con su conocimiento y experiencia en coaching empresarial en referencia al ámbito tanto personal como laboral. Es importante tomar en cuenta que las preguntas de las entrevistas son abiertas con lo cual se supone que se va a lograr recolectar la información suficiente para realizar el análisis y sacar las conclusiones de por qué es importante que las empresas implementen coaching empresarial.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. Géneros de literatura incluidos en la revisión

1.1.Fuentes

La información de este trabajo fue obtenida principalmente del curso de Coaching Empresarial del Tecnológico de Monterrey que fue aportación del Señor Fernando Riera, actual Gerente de Palmeras del Pailón. Este material se divide en diferentes módulos. Los que se tomaron en cuenta para este trabajo fueron: Módulo I: El coaching como estrategia clave de la nueva Cultura Organizacional, Módulo II: Proceso del Coaching como generador del cambio Organizacional y personal, Módulo V: Coaching para el desarrollo de competencias ejecutivas y Módulo VI: Trascendencia y desarrollo del dominio personal del coach como impulsor del crecimiento integral. En cuanto al tema de coaching empresarial aplicado a la empresa y a la opinión personal, se realizó entrevistas a personas expertas en coaching empresarial;

- Sandra Rozo, Presidenta de la empresa E-iconex.
- Fernando Riera, Gerente de Palmeras del Pailón.
- José Antonio Cedeño, Gerente de Proyectos de La Fabril.

Por otro lado, otra fuente de investigación fue el libro de John Withmore, “Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas” y se tomó en cuenta varios sitios web de organizaciones, escuelas y centros de coaching.

2. Pasos en el proceso de revisión de la literatura

Primeramente, se realizó una búsqueda en Scrib, un sitio web donde se encuentran documentos y libros online para ser comprados, aquí se encontró documentos sobre coaching empresarial y el libro de John Withmore. Por otro lado, accediendo a los recursos electrónicos de la Universidad San Francisco de Quito, se pudo encontrar en la base de

datos de EBCO varios documentos y ensayos sobre el tema de investigación, los cuales fueron muy útiles para el proceso de investigación. Por último, se tomó en cuenta el material del Tecnológico de Monterrey y las entrevistas realizadas.

3. Formato de la revisión de la literatura

La revisión de la literatura será dividida por temas. Empieza con la apertura sobre el tema principal, su historia, explica qué es el coaching, continúa con sus características, beneficios, las personas que constituyen esta actividad, es decir el Coach y Coachee. Finalmente, termina con el proceso del coaching empresarial.

3.1 Historia del coaching empresarial

El coaching empresarial apareció en la antigua Grecia hace miles de años y el autor de esto fue Sócrates, quien decía que por medio del diálogo se podía llegar al conocimiento, lo cual se conoce hoy en día como Mayéutica. La idea básica de la Mayéutica es que se extrae el conocimiento de uno mismo y no se lo inculca, lo cual es una de las ideas del coaching empresarial (Echegoyen).

"Yo no puedo enseñarte nada, sólo puedo ayudarte a encontrar el conocimiento dentro de ti mismo, lo cual es mucho mejor que traspasarte mi poca sabiduría" Sócrates.

En la actualidad el tema de coaching apareció en los años 70 gracias a Timothy Gallwey que observó que los deportistas tenían un enemigo, su propia mente; por este motivo Timothy empezó a escribir libros para ayudarlos, motivarlos y así conseguir un mejor rendimiento. Este proceso se lo llamó Inner Game y fue introducido en Europa a cargo de John Whitmore, quien vio el potencial de esta obra y lo implementó en el ámbito empresarial y dio origen al coaching empresarial. Por otro lado, Thomas J, Leonard fue en encargado de expandir el coaching al ámbito personal y a él se lo conoce como el padre

del Coaching Moderno (Ana, 2007). Él logró fusionar “conceptos empresariales, psicológicos, fisiológicos, deportivos y espirituales, para crear un proceso que apoyara a la gente a alcanzar sus metas” (Todo sobre).

Según John Whitmore, el coaching empresarial “consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito, ya sea en los negocios, relaciones personales, arte, deporte o trabajo” (Paciullo, 2013). Dentro del coaching podemos encontrar diferentes tipos: coaching personal, coaching ejecutivo, coaching para el liderazgo, coaching familiar y coaching empresarial; en el siguiente trabajo nos vamos a enfocar únicamente en el coaching empresarial que está dirigido a pequeñas, medianas o grandes empresas (Todo sobre).

3.2 Coaching empresarial y características

Las empresas utilizan esta disciplina para alcanzar las metas, establecer planes de acción, hacer cambios positivos dentro de la empresa, para obtener resultados sostenibles y para que haya una mejor cultura organizacional. Es un método que se ha ido implementado a los largo de los años en los diferentes países empezando por Grecia y llegando hasta nuestro país, Ecuador. Es un método que va a seguir creciendo a través de los años no solo a nivel empresarial sino a nivel personal (Coach Congress, 2011).

Existen cinco características esenciales sobre el coaching empresarial;

- 1. Concreta:** orientado a mejorar conductas, en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño (Talero, El Coaching en la empresa, 2011).
- 2. Interactiva:** existe intercambio de información, se dan preguntas y respuestas de ambas partes (Talero, El Coaching en la empresa, 2011).

3. **Responsabilidad compartida:** tanto el coach como todos los que toman el coaching deben estar involucrados para trabajar juntos en buscar una mejora continua (Talero, El Coaching en la empresa, 2011).
4. **Forma específica:** la meta de la coaching está claramente definida y esto se logra por medio de la conversación (Talero, El Coaching en la empresa, 2011).
5. **Respeto:** el líder demuestra respeto por la persona que está recibiendo el coaching (Talero, El Coaching en la empresa, 2011).

Por otro lado, el coaching posee elementos que son importantes tomar en cuenta; el más importante es el entrenamiento, hoy en día el coach es una profesión que requiere de un título y no cualquiera lo puede dar, es común creer que solo basta el conocimiento intuitivo y la memorización de conceptos, pero se necesita de mucho entrenamiento, comprensión y conocimiento. Hay más elementos, así como los resultados ya que el coaching está dirigido principalmente a obtener resultados y como consecuencia una mejoría del desempeño grupal o individual (Talero, El Coaching en la empresa, 2011). Por último, podemos nombrar la disciplina y los valores que son elementos que complementan el coaching ya que el fin de este es lograr una mejora continua. Para que todo esto siga su curso, el coach tiene que tener ciertas características, tiene que ser un líder que motive al grupo o individuo a planear su crecimiento y mejora tanto profesional como personal (Teles).

3.3 Qué es un coach

Un coach es una persona la cual escucha, concientiza y ofrece opciones para planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas de la empresa. Tiene el objetivo de ayudar a otro individuo a ver los obstáculos y posibilidades desde nuevas perspectivas (Espinosa, 2012). Posee una visión inspiradora que mediante el

ejemplo, la disciplina, la responsabilidad, la confidencialidad y el compromiso, orienta al grupo o individuo hacia el camino de convertir en realidad los objetivos empresariales y personales (Hernández, 2008). Debe ser una persona que inspire, que sea transparente, que tenga sentido de planeación, disciplinado, comprometido, observador, paciente, seguro y que tenga sentido de trabajo en equipo (Talero, Coaching empresarial, 2011). Una de las características esenciales de un coach es que tenga la habilidad de dar un feedback efectivo. En conclusión tiene que tener una visión de liderazgo y apoyo, que oriente a las personas a buscar el camino de crecimiento eficaz para que logren alcanzar los objetivos profesionales y personales (Lopez, 2012).

A continuación se dará un listado de los principales papeles de un coach es:

- Apoyar las competencias para manejar la emocionalidad
- Reconocer sentimientos.
- Autodominio.
- Manejar el estrés.
- Respetar y establecer límites.
- Establecer reciprocidad.
- Empatizar.
- Reconocer errores.
- Discernimiento.
- Confiar en sí mismo.
- Manejar productivamente el conflicto.
- Adaptabilidad.
- Resiliencia.
- Automotivarse.
- Capacidad de disfrute (González, 2008).

3.4 Quién es el coachee

El coachee es la persona, en este caso la organización u empresa que está buscando ayuda para mejorar el desarrollo y proceso de la empresa o mejorar una inestabilidad por la que está pasando la organización o empresa (Espinosa, 2012).

3.5 Beneficios de coaching empresarial

La principal fuente de los resultados obtenidos en las empresas son las personas, es por esto que el coaching empresarial se enfoca en las personas que trabajan en toda la empresa y no solo en la alta dirección. La empresa depende de la visión de cada uno, de los sentimientos, del ánimo, de las motivaciones, del desenvolvimiento y demás características; es por esto que a través de este método cada uno encuentra el camino para alcanzar los objetivos y metas.

Implementando esta técnica en las empresas se puede ver que va a traer consigo varios beneficios, a continuación se los van a enlistar.

1. Mejora el trabajo en equipo, fomentando a la que los trabajadores sigan metas y objetivos comunes, con una comunicación efectiva (Finanzas, 2011).
2. Logra altos niveles de productividad, alcanza muy buenos resultados (Finanzas, 2011).
3. Ayuda a que haya una mejor cultura organizacional, mejora relaciones con los compañeros, socios y colaboradores del trabajo, hay menos conflictos.
4. Genera equilibrio entre la vida laboral y personal.
5. “Reconoce y determina la manera directa y objetiva de fortalecer, mejorar o modificar las áreas a perfeccionar” (Asesoría).
6. “Provee al grupo de nuevos recursos y técnicas para el análisis, y a partir de allí poder auto evaluarse, lo que le permitirá una mayor capacidad de crítica y de responsabilidad en su perfeccionamiento” (Asesoría).

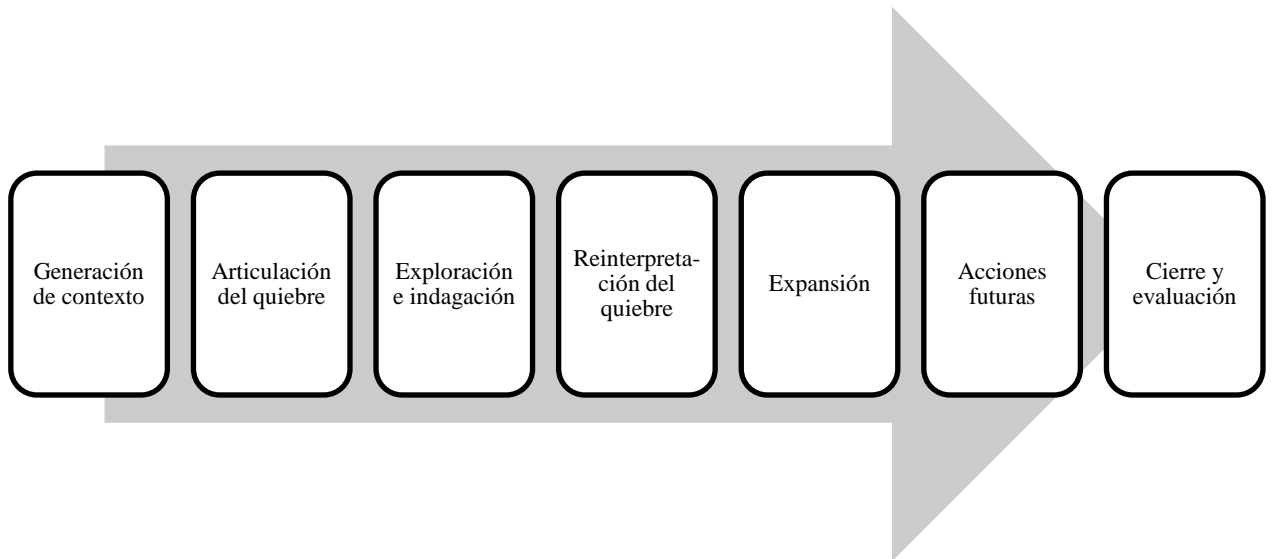
7. Aumenta el compromiso de la gente frente a la empresa (Whitmore, 2003).
8. Ayuda a que la autoestima de las personas se refuerce y crezca (Whitmore, 2003).

Estas son unos de los principales beneficios que conlleva el coaching empresarial frente a las empresas que lo realizan como una estrategia para innovar y “mantenerse competitivas frente al mercado actual” (Talero, El Coaching en la empresa, 2011)

3.6 Procesos del coaching empresarial

El coaching empresarial es una herramienta que en la actualidad las empresas deben tomar en cuenta para sus procesos para tener un mayor rendimiento de sus colaboradores para así tener mejores resultados. Los pasos que deben seguir para un proceso de coaching no están realmente establecidos, debido a que el coach puede dar la estructura de acuerdo a las necesidades de la empresa a la que hace coach.

Los siguientes pasos se basan en el criterio de Rafael Echeverría y Alicia Pizarro, quienes son grandes expertos en el tema con amplia experiencia. A continuación se va a explicar los pasos:



- 1. Generación de contexto:** En un proceso de coaching buscamos generar la confianza adecuada entre el Coachee y el Coach para alcanzar los resultados de manera directa y más rápida (Hernández, 2008).
- 2. Articulación del quiebre:** Antes de iniciar la sesión el Coachee debe especificar en qué es lo que se desea trabajar, a esto se le llama quiebre, en otras palabras quiere decir el problema o área de mejora (Hernández, 2008).
- 3. Exploración e indagación:** Una vez que se determinó el quiebre, inicia esta etapa en donde se busca entender la ubicación del Coachee en su mundo, saber los caminos que ha tomado y por qué está donde está. En esta etapa se hace un diagnóstico, conocer la situación actual de la empresa, cuáles son sus objetivos, conocer el personal tanto sus aptitudes como actitudes y cuáles son sus funciones y tareas para saber que se debe hacer (Hernández, 2008).
- 4. Reinterpretación del quiebre:** En esta etapa se ve desde otra perspectiva el problema que el Coachee entregó. Aquí se abre las posibilidades de acción con beneficios que antes no se había percibido (Hernández, 2008).

- 5. Expansión:** Se concreta como se va a trabajar, cuáles contenidos van a ser los más importantes y qué actividades se van a realizar dentro de las sesiones que habrá. El procedimiento debe estar definido dentro de un plan de trabajo y de un tiempo considerable, donde se realizarán los planes de forma secuencial buscando un objetivo común (Hernández, 2008). En esta etapa es donde el Coach usa su imaginación e ingenio para ayudar al Coachee a motivarlo para la búsqueda de un nuevo camino de acción.
- 6. Acciones futuras:** El Coachee está preparado para generar un cambio en sus acciones y comportamiento, es el momento en que se concreta un plan de trabajo. El coach realiza análisis periódicos de los procesos y resultados obtenidos, supervisar las sesiones del Coachee (Hernández, 2008).
- 7. Cierre y evaluación:** Realizar un seguimiento continuo, se deben implementar sistemas y procedimientos para un adecuado rendimiento (Hernández, 2008).

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Justificación de la metodología seleccionada

Este trabajo se realizó a través de una investigación cualitativa ya que se busca encontrar cómo y hasta qué punto el coaching empresarial tiene relación con los resultados de la empresa. De esta manera, a través de las herramientas adecuadas, se puede obtener los resultados y criterios adecuados para sacar las conclusiones necesarias para que las empresas tomen en cuenta este método para ser implementado continuamente. Debido a que el objetivo es llegar a conocer cuáles fueron las ventajas y desventajas de aplicar el coaching empresarial, es necesario que esta investigación sea de tipo descriptiva.

2. Herramientas de investigación utilizada

La principal herramienta utilizada es la entrevista a los gerentes de diferentes empresas, expertos en coaching empresarial, el propósito de las entrevistas es obtener información de cada uno en el ámbito profesional y personal.

2.1. Entrevistas

A continuación está la entrevista a Sandra Rozo, experta en coaching empresarial, ontológico y personal. Es presidenta de la empresa E-iconex, esta es una empresa de consultoría y formación gerencial en distintos países de Latinoamérica.

2.2. Preguntas entrevista a Sandra Rozo

1. ¿Qué es el coaching empresarial para ti?

El Coaching empresarial es una disciplina direccionada a los líderes de las organizaciones a través de la cual el Coach busca “entrenar” a su cliente o coachee (es decir al líder) con el fin de desarrollar o mejorar en ellos sus competencias blandas o del ser, a través de exaltar sus fortalezas y así mismo trabajar en sus oportunidades de mejorar, para el logro de los objetivos de la organización. El Coaching organizacional proporciona

orientación, asesoramiento, estrategia y oportunidades para mejorar la actuación tanto individual como grupal.

2. ¿Para qué sirve el coaching empresarial en las organizaciones?

- Para desarrollar competencias del ser o blandas, es decir aquella que tiene que ver con la actitud del líder frente a los demás (empleados, pares, subalternos, jefes), por ejemplo, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y afectiva, entre otros.
- Para mejorar las relaciones interpersonales.
- Para que los líderes se oriente de mejor manera al logro de los resultados.
- Para mejorar el clima organizacional.

3. ¿Cuál es el nivel de impacto que se puede generar en las empresas a través del coaching?

Pienso que se puede generar un nivel de impacto muy alto al interior de las organizaciones, debido a que permite la generación de bienestar organizacional, mejora la calidad de vida emocional y así mismo puede permitir organizaciones con empleados más felices y líderes con mayor manejo de su inteligencia emocional.

4. ¿Cuáles consideras tú son las ventajas y desventajas del coaching en las empresas?

Ventajas

- Debido a que es un proceso continuo de apoyo y ayuda, permite encontrarse con la realidad del otro y desde allí construir una gestión perfeccionable, estrechando vínculos humanos y profesionales.

- Apoya al líder en su desarrollo individual y en el del equipo, ayudándolo a descubrir nuevas habilidades para transmitir los objetivos propuestos, con una actitud participativa y un lenguaje emocional.
- Reconoce y determina la manera directa y objetiva de fortalecer, mejorar o modificar las áreas a perfeccionar.
- Provee al grupo de nuevos recursos y técnicas para el análisis, y a partir de allí poder auto evaluarse, lo que permitirá una mayor capacidad de crítica y de responsabilidad en su perfeccionamiento.
- Debido a que el Coach no toma parte activa en las tareas con las personas a las que se le hace Coaching y su accionar está enfocado a la observación, la escucha y la transcripción de lo que sucede, puede analizar el desempeño y ofrecer una adecuada devolución u orientación en los momentos cruciales, generando que el equipo de trabajo se muestre más predispuesto y receptivo.

Desventajas

Tal vez que los resultados no dependen del Coach sino de sus coachees o clientes, razón por la cual si un Coachee no trabaja en las acciones o compromisos pactados con el Coach, los resultados no serán los esperados.

5. ¿Cómo se puede medir (ver) la mejora en una organización al aplicar coaching?

Yo pienso que la mejor manera de medirlo es a través de una evaluación de clima organizacional antes de iniciar la intervención en coaching y después de la intervención, donde se deberá ver el incremento de algunos indicadores de mejoramiento de clima. Otro

indicador será el mejoramiento del indicador de la evaluación del desempeño del líder que haya tenido a un Coach.

6. ¿Cuál es una de tus mejores experiencias en coaching empresarial?

He tenido muchas, pero en general podría decir que es un generador de riqueza organizacional, a través de la transformación de los líderes de las organizaciones y esto genera que a su vez los empleados también mejoren y se transformen positivamente, en un ambiente de armonía y crecimiento laboral y personal.

A continuación está la segunda entrevista realizada a Fernando Riera, Gerente general de Palmeras del Pailón, empresa que ha implementado coaching empresarial a lo largo de su vida.

2.3.Preguntas entrevista a Fernando Riera

1. ¿Por qué se interesó en coaching empresarial?

Nació por interés personal de conocer más cómo ayudar a las personas a superar sus debilidades a través de conversaciones profundas, me llamó el interés de que a través de conversaciones y preguntas las personas puedan hacer clic.

2. ¿Cuál cree que es el valor agregado del coaching para las empresas?

Es hacer que las personas, sus empleados, a través de conversaciones puedan encontrar respuestas a cosas que les están sucediendo sin necesidad de hacer daño a la organización.

3. **¿Qué fue lo que se imaginó que iba a alcanzar con la aplicación de esta metodología?**

Personalmente muchísimo, en un futuro me encantaría estar enfocado en el coach, cambiar la forma en lo que hago hoy día con una enseñanza profunda de lo que es el coach, es una meta personal.

En la parte empresarial, es enriquecedora, en un futuro cercano se puede ayudar que muchas personas salgan de un estado que les puedan estar causando estrés e ineficiencia y esto ayuda a eso.

4. **¿Qué niveles de la organización deben participar en el coaching?**

En una organización deben participar todos los niveles, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo. El que debe liderar debe ser un externo o el departamento de recursos humanos con conocimientos profundos de lo que es el coach.

5. **¿Es una herramienta que se debe implementar continuamente en la organización?**

Continuamente tienes que aplicar coaching empresarial, tienes que ir evaluando los resultados y procesos de las personas porque uno siempre está encontrando cosas que le están pasando como ser humano y ahí es cuando entra la persona a conversar, siempre tienes un coach identificado que pueden ser jefes departamentales y ellos se encargan de conversar siempre con sus coachee, viendo que es lo que les está pasando y ayudar a arreglar sus problemas.

6. **¿Cuál es la mejor forma de evaluar si es que el coach se aplicó satisfactoriamente?**

Con índices de gestión, medir cómo estamos hoy y nuevamente medir después de un tiempo determinado. Buscas preguntas claves, puede ser tanto cuantitativo o cualitativo.

7. **¿Cuándo cree que es el momento más apropiado para aplicar coaching en una organización?**

El momento más apropiado es cuando las cabezas entienden que es el coach, ellos tienen que volverse coach y a través de una empresa o de recursos humanos se puede empezar, porque ellos pueden comenzar a difundir lo que es el coach y así la información llega a todos los empleados.

8. **¿Cuál sería su comentario final para las empresas en relación al coaching?**

Es una herramienta que ayudaría muchísimo a mejorar la productividad en las organizaciones, ayudaría a mejorar el ambiente laboral, ayudaría a mejorar la felicidad en la gente porque van a encontrar respuestas a cosas que pueden estar pensado que estaban mal.

ANÁLISIS DE DATOS

La Fabril, la primera vez que implementó coaching empresarial fue hace 5 años, cuando Carlos Gonzáles, Gerente General y José Cedeño, Gerente de proyectos vieron que sus empleados estaban teniendo varios problemas para trabajar y ellos querían buscar una solución a esto. Los dos gerentes realizaron una investigación sobre cuáles métodos pueden ser los más adecuados para este problema y encontraron información sobre el coaching empresarial. En un principio Carlos Gonzáles no estuvo convencido, pero José Cedeño tuvo una visión positiva sobre esta herramienta. Decidieron ser ellos los primeros en tomar el curso de coaching empresarial para ver sus beneficios y ventajas. Una vez tomado el curso, vieron que esta metodología nueva iba a cambiar el curso de La Fabril así que decidieron implementarlo (Cedeño, 2013).

El coaching empresarial lo aplicaron a sus vendedores, ésta es la primera fase, el propósito de aplicar coaching era para aumentar el número de ítems por venta y clientes por cada vendedor a nivel nacional. Esta fase fue exitosa y se lograron resultados totalmente positivos, aumentando el número de ventas nacionales en un 20%. Pero en esta fase se vio un problema el cual fue que los vendedores querían vender más pero tenían un problema con el departamento de suministros porque no siempre se tenían todos los recursos para realizar la venta. En cuanto a esto, se decidió seguir la segunda fase de coaching empresarial enfocada en compras, producción, distribución y calidad, todo relacionado con los suministros para que toda la cadena pueda trabajar sin ningún problema. Igualmente se obtuvieron resultados positivos, el nivel de servicio paso de un 60% a un 90%. Por último, La Fabril se encuentra en su tercera fase de coaching empresarial, aplicada al departamento de Recursos Humanos, a la planta de alimentos y a la planta HCP (Cedeño, 2013).

La Fabril vio la necesidad de aplicar coaching empresarial para solucionar los problemas existentes. Al detectar problemas, Carlos González aplica las sesiones de coaching empresarial a la persona que está teniendo problemas para que mejore, cambie su desempeño y mejore sus resultados (Cedeño, 2013).

Hoy en día la dirección de la empresa cambió y la forma que lidera el Gerente General es a través de preguntas para entender y expandir su accionar; según José Cedeño, las reuniones son un 90% de preguntas para obtener respuestas y para así tomar decisiones, el cual es el objetivo del coaching. Hace 5 años que se ha ido utilizando el coaching empresarial como parte de la nueva estrategia de La Fabril y esto se aplica continuamente. Para ver los resultados, se toma en cuenta como se encontraba la empresa hace 5 años y constantemente se hacen evaluaciones de cómo está la empresa después de la aplicación de coaching empresarial. Estas evaluaciones se hacen por medio de indicadores que permiten obtener resultados puntuales (Cedeño, 2013).

En medio de todos los resultados positivos, La Fabril tuvo que enfrentarse a varios desafíos. El primer desafío fue que todos los gerentes y empleados vieron esta metodología como un programa más que únicamente era de escuchar, hablar y nada más. El segundo desafío fue la puesta en práctica de lo que se aprende, esto costó sacar a algunas personas de la empresa ya que no quisieron cambiar. El tercer desafío fue que existen personas que no son coachables, como el caso de los ingenieros de empaques que no mostraron resultados. En medio de todos los desafíos que tuvieron que afrontar, lograron inculcar el coaching empresarial como parte de la estrategia para mejorar todos sus resultados, productividad, clima laboral y rendimiento de la empresa. Hoy en día es una de las pocas empresas en el Ecuador que aplican coaching continuamente (Cedeño, 2013).

Como parte de sus resultados, José Cedeño comenta que todos los resultados se mantienen, que quieren seguir implementado y llevar este tema al área administrativa ya

que están arrancando con el cambio de procesos administrativos y la nueva forma de hacer las cosas. Todo esto se va a manejar con sesiones de coaching, se va a invertir \$700 000 y se espera un retorno del \$ 1 000 000 al final (Cedeño, 2013).

A continuación se presenta un cuadro de los resultados del nivel de servicio:

| AGENCIAS | TOTAL ORDENES | TOTAL VALOR(\$) | TOTAL NO PERFECTAS | TOTAL VALOR (\$) NO PERFECTO | % NO PERFECTAS | BCAT % DÓLARES(\$) |
|-----------------|---------------|-----------------|--------------------|------------------------------|----------------|--------------------|
| AGM | 133 | \$ 61,327.97 | 12 | \$ 161.52 | 9.02% | 99.73% |
| AGA | 220 | \$ 404,402.56 | 23 | \$ 14,058.34 | 10.45% | 96.52% |
| VMG | 8 | \$ 157,615.35 | 1 | \$ 7,040.00 | 12.50% | 95.53% |
| CND | 40 | \$ 1,447,484.69 | 7 | \$ 79,157.97 | 17.50% | 94.53% |
| AGS | 200 | \$ 482,769.42 | 58 | \$ 78,865.32 | 29.00% | 83.66% |
| AGT | 48 | \$ 104,022.40 | 6 | \$ 19,335.57 | 12.50% | 81.41% |
| AGG | 783 | \$ 467,685.63 | 209 | \$ 89,610.64 | 26.69% | 80.83% |
| AGC | 211 | \$ 189,267.74 | 123 | \$ 36,454.45 | 58.29% | 80.73% |
| AGQ | 561 | \$ 366,204.08 | 252 | \$ 122,012.45 | 44.92% | 66.68% |
| Subtotal -Local | 2204 | \$ 3,680,779.84 | 691 | \$ 446,696.26 | 31.35% | 87.86% |

Por otro lado, La Fabril ha implementado un plan de capacitación a todos sus colaboradores desde el 2008. A continuación se presenta el cuadro de horas capacitadas en el 2008, donde ya se empezaron a obtener resultados positivos en cuanto al rendimiento de sus empleados (Cedeño, 2013).

| # Horas Capacitadas 2008 | | | |
|--------------------------|--------------|---------------|--------------|
| Período | Operativo | No. Operativo | Total |
| ene-08 | 853 | 1573 | 2426 |
| feb-08 | 607 | 982 | 1589 |
| mar-08 | 910 | 1354 | 2264 |
| abr-08 | 1276 | 2389 | 3665 |
| may-08 | 1134 | 1600 | 2734 |
| jun-08 | 666 | 1688 | 2354 |
| jul-08 | 1945 | 2882 | 4827 |
| ago-08 | 1276 | 3627 | 4903 |
| sep-08 | 1961 | 2434 | 4395 |
| oct-08 | 1595 | 2668 | 4263 |
| nov-08 | 1035 | 1906 | 2941 |
| dic-08 | 434 | 733 | 1167 |
| Total | 13692 | 23836 | 37528 |

CONCLUSIÓN

1. Limitaciones del estudio

El presente trabajo presenta varias limitaciones en algunos aspectos. En primer lugar, es un trabajo de investigación basado en únicamente una empresa ecuatoriana, lo cual limita la recolección de datos que se podría haber obtenido. Segundo, el número de personas de investigación que participaron en las entrevistas fue muy pequeño. Por último, al ser un trabajo de investigación cualitativa, esto limita el tipo de información que se puede recolectar.

Por otro lado, estas limitaciones fueron atenuadas debido a que se logró mantener entrevistas con personas referentes en el tema en el país. Estas personas conseguir la información necesaria para concluir por qué el coaching empresarial mejora el rendimiento, productividad y clima laboral dentro de la empresa investigada.

2. Importancia del estudio

Potencialmente, este estudio puede contribuir al crecimiento de las empresas Ecuatorianas, tomando en cuenta el coaching empresarial como parte de su proceso de crecimiento. El coaching empresarial es una herramienta sumamente nueva en el Ecuador y poco a poco se ha ido desarrollando e implementado en ciertas empresas que han logrado obtener resultados positivos. Es por esto que a través de este trabajo las empresas pueden ver que el coaching empresarial no es un gasto, sino una inversión a largo plazo. Por ende, el estudio afirma que las personas que han recibido coaching han obtenido resultados positivos tanto en el ámbito laboral como personal. Ha ayudado a mejorar el rendimiento de las personas, que exista mejor clima laboral dentro de las empresas, que la productividad aumente y principalmente que el recurso humano se sienta a gusto en el lugar de trabajo.

3. Respuesta a la pregunta de investigación

¿Cómo y hasta qué punto el coaching empresarial tiene relación con los resultados de la empresa?

En términos generales, esta pregunta se puede responder que el coaching empresarial está totalmente relacionado con los resultados de la empresa. El coaching al trabajar profundamente con las personas y las personas al ser el mayor factor de éxito de las empresas, conlleva a que se pueda ver de otra manera las cosas y esto se puede ver en los resultados finales. Las personas capaces de expandir su conocimiento a nuevas herramientas y metodologías obtendrán grandes resultados. Los resultados no se refieren únicamente a aumentar las ventas o tener mayor utilidad, en este caso tiene que ver con la cultura organizacional dentro de la empresa, es promover una cultura que facilite a las personas a tener un mejor rendimiento, se adapten a los cambios, se comprometan a trabajar en equipo, trabajen a través de los valores organizacionales y personales, que aumente el compromiso de la gente frente a la empresa, que se fortalezca el clima laboral, entre otras cosas (Talero, El Coaching en la empresa, 2011).

4. Recomendaciones

- Es importante realizar un cronograma con las actividades de coaching empresarial para que todos estén informados y sepan cuáles son sus objetivos a cumplir, de esta manera se crea una cultura que mejore el rendimiento de cada uno de los colaboradores y de la empresa.
- En toda empresa debe haber un coach por cada área de trabajo, esto quiere decir que cada jefe de departamento tome el curso para ser un coach y este lo aplique con su personal, que se preocupe de ayudarles a su crecimiento profesional y personal de cada una de las personas de su equipo, para que mejoren su desempeño, sean eficientes, eficaces y sean más productivos.

- Implementar en un futuro coaching empresarial a todos los colaboradores de la empresa para que todos estén familiarizados con la nueva estrategia y esto sea un valor agregado para la empresa siendo una ventaja competitiva frente a otras empresas del mercado.

5. Recomendaciones para futuros estudios

- Para próximas investigaciones acerca de coaching empresarial se recomienda realizar un estudio donde existan más participantes involucrados para verificar específicamente si el coaching empresarial fue aplicado para mejorar la productividad, clima laboral y rendimiento de todos los involucrados dentro de la organización.
- Se recomienda realizar estas encuestas en diferentes organizaciones para tener una muestra más grande y que los resultados estén basados en estadísticas que le den mayor nivel de confiabilidad y posibilidad de verificación al estudio. Si la información obtenida proviene de un mayor número de empresas, esto le dará mucho más objetividad a las conclusiones de este estudio.
- Considerando que el coaching es un tema de vanguardia y que está en franca expansión a nivel mundial debido a las bondades y beneficios que ha generado su aplicación en las empresas se cree importante que pueda ser considerado como una materia que se incluya en el pensum de colegio de administración.
- Las empresas que apliquen las técnicas de coaching tendrán una ventaja competitiva frente a sus similares dentro del mercado.

- Todo administrador debe fortalecer las técnicas de manejo de gente. Dentro de esta visión, profundizar en el coaching le dará una ventaja competitiva al profesional de administración en forma global.
- Actualmente las empresas tienen mayor acceso a tecnología, fuentes e información a la obtención de recursos financieros, lo cual hace que las empresas cada vez tengan menores elementos diferenciadores. En el futuro cercano parecería que una adecuada administración del talento humano puede ser la diferencia entre una organización exitosa y no exitosa.

6. Resumen general

En el mundo de los negocios y para mantenerse competitivo en el mercado actual las empresas deben estar comprometidas con la innovación y el cambio, parte de esto es el coaching empresarial. Esta herramienta es una estrategia para mantener la competitividad global (Talero, Coaching empresarial, 2011).

Este presente trabajo ha tenido la finalidad de comprobar la efectividad de implementar coaching empresarial en las empresas y como el Coaching empresarial es una disciplina que permite el mejoramiento de las personas al interior de las organizaciones en el sentido que busca potenciar sus cualidades y trabajar en las áreas de mejora tanto en el ser como en las organizaciones.

Se debe tener presente que el propósito del coaching es ayudar a las personas a clarificar los objetivos, a buscar respuestas de calidad, a sobrellevar tiempos difíciles, a llegar al siguiente nivel, a tener una actitud correcta frente a cambios, a estar constantemente motivado, a cometer menos errores (Talero, Coaching empresarial, 2011).

Finalmente, cada vez hay más conciencia en las empresas que el recurso más difícil de gestionar es el humano y por lo tanto conocer y profundizar en una técnica del nivel de

efectividad que está mostrando el coaching empresarial, parecería que es una gran inversión para los ejecutivos inteligentes del futuro que desean ser exitosos en su negocio.

REFERENCIAS

- Forcalidem, formadores y capacitadores de líderes empresariales.* (2011).
Obtenido de <http://www.forcalidem.com/empresa.html>
- Fundación Coaching Empresarial, Nosotros.* (2011). Obtenido de <http://coachingempresarial.com.ec/index-1.html>
- Buol, P. (s.f.). *Los diferentes tipos de coaching.* Recuperado el 23 de 04 de 2013, de http://www.sht.com.ar/archivo/capacitacion/tipos_coaching.htm
- Cedeño, J. (02 de Diciembre de 2013). *Coaching Empresarial.* (M. Altamirano, Entrevistador)
- Coaching Max.* (s.f.). Obtenido de www.coachingmax.com/index.php/articulos/138-team-coaching.html
- Cruz, T. (04 de 15 de 2013). *Coaching Empresarial .* (M. A. Maria Jose Castr, Entrevistador)
- Definición ABC.* (s.f.). Obtenido de www.definicionabc.com/social/autodominio.php
- Deusto, U. (s.f.). *Que es mentoring .* Recuperado el 19 de 04 de 2013, de <http://wwwnew.unicomer.deusto.es/estudios/Mentoring/Qu%C3%A9eselMentoring/Default.asp>
- Espinosa, A. (Junio de 2012). *Programa en coaching ontológico corporativo. Proceso del coaching.* Quito, Pichincha, Ecuador.
- González, P. T. (Octubre de 2008). *Trascendencia y desarrollo del dominio personal del coach como impulsor del crecimiento integral. Coaching ejecutivo.* Quito, Pichincha, Ecuador: Tecnológico de Monterrey.

Gutierrez, S. G. (s.f.). *Innatia*. Obtenido de m.innatia.com/c-coaching/a-coaching-para-la-familia.html

Hernández, E. (Junio de 2008). Proceso del coaching como estrategia clave de la nueva cultura organizacional. *Coaching Ejecutivo*. Quito, Pichincha, Ecuador : Tecnológico de Monterrey.

HPI. (s.f.). Recuperado el 01 de Diciembre de 2013, de [http://www.hpiintl.com/Inteligencia Emocional](http://www.hpiintl.com/InteligenciaEmocional). (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/formadorocupacionaljaen/inteligencia-emocional/automotivacion>

La Fabril. (s.f.). Recuperado el 01 de Diciembre de 2013, de <http://www.lafabril.com.ec/somos.php>

La Fabril. (s.f.). Recuperado el 01 de Diciembre de 2013, de <http://www.lafabril.com.ec/mision.php>

Lopez, M. J. (2012). *Coaching empresarial* . Recuperado el 23 de 04 de 2013, de <http://prezi.com/ab0mdsalaeqk/coaching-empresarial/>

Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=may%C3%A9utica>

Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de lema.rae.es/drae/?val=Reciprocidad

Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de lema.rae.es/drae/?val=Resiliencia

Talero, R. M. (2011). *Coaching empresarial*. Barcelona, España.

Talero, R. M. (2011). *El Coaching en la empresa. Coaching hacia un ideal de excelencia humana*. LULU.

Telles, M. A. (29 de Junio de 2011). *Aprender a pensar*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013, de <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>

Tipos de Coaching . (s.f.). Recuperado el 20 de 04 de 2013, de <http://www.todo-sobre-coaching.com/tipos-de-coaching.html>

Todo sobre coaching. (s.f.). (SBI) Obtenido de www.todo-sobre-coaching.com/coaching-empresariil.html

Whitmore, J. (2003). *Coaching* . Paidós Ibérica.

Word Reference. (s.f.). Obtenido de www.wordreference.com/definicion/empat%C3%ADa

Word Reference. (s.f.). Obtenido de www.wordreference.com/definicion/Discernimiento

Word Reference. (s.f.). Obtenido de www.wordreference.com/definicion/Adaptabilidad

ANEXOS

A continuación se anexarán material del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, del cual se sacó información para este trabajo.

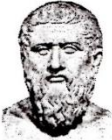
V.- El arte de hacer preguntas

TECNOLÓGICO DE MONTERREY.

El coaching y la mayéutica

¿Qué es la mayéutica?

Método socrático de carácter inductivo que se basaba en la anécdota (que supone la idea de que la verdad está oculta en la mente de cada ser humano)



El arte del dialogo

El coaching se basa en ayudar a descubrir al otro el propio talento, una poderosa herramienta es "La pregunta"

Diapositiva 1 Coaching y la mayéutica

V.- El arte de hacer preguntas

TECNOLÓGICO DE MONTERREY.

~~El coaching y la mayéutica~~

Componentes críticos del coach eficaz

- Empatía y Rapport.
- Escuchar profunda y concentradamente.
- Aceptación incondicional, respeto por la persona.
- Escuchar 2 veces más de los que habla. → Escucha y observa el doble de lo que habla
- Permitir que las respuestas, propuestas, peticiones, etc ... salgan de su coachee.
- Confiar en que el otro sabe y puede.
- Hacer preguntas más que dar respuestas.
- Orientar procesos a definir objetivos y lograr acciones.

Diapositiva 2 Criterios del coach eficaz

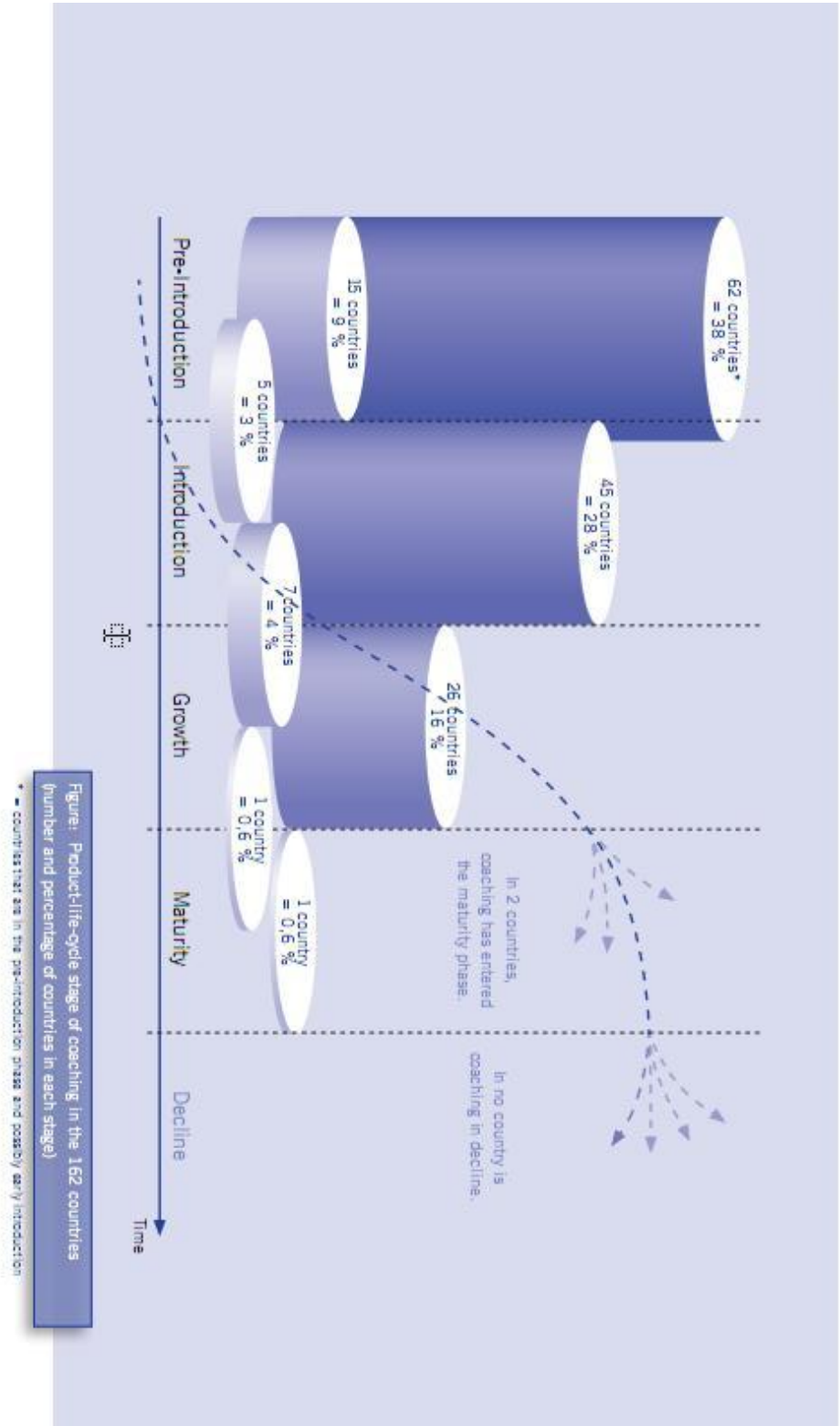
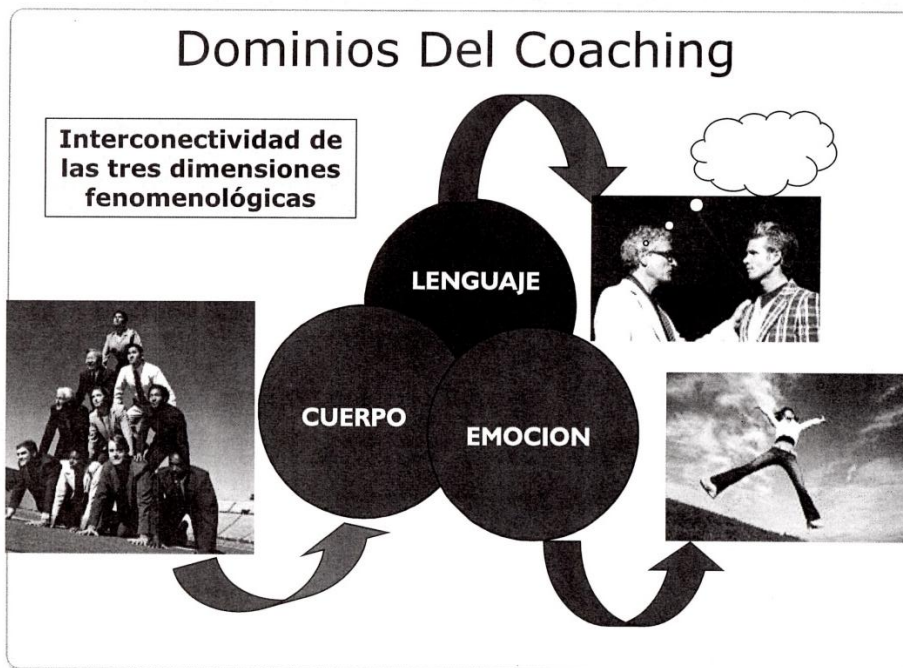


Ilustración 1 Mercado del Coaching en el mundo



Diapositiva 3 Dominios del Coaching

¿Cómo interviene el Coach?

Nuestros estados de ánimo pueden influir en el rendimiento global del coachee.



Las conversaciones son una poderosa herramienta para modificar el estado de ánimo ya que abrimos nuevas posibilidades de acción.















Lo importante: explorar en que estado de ánimo construye el coachee las historias, qué se dice a sí mismo y ayudarle a configurar un enfoque múltiple a fin de que descubra nuevas formas de operar en su realidad.


Diapositiva 4 Como interviene el Coach

El Coach revela:

-  Mapas, Modelos mentales, Supuestos
-  Una pauta
-  Dones no reconocidos
-  Fuentes de energía y fuerzas motivadoras
-  Tipo de Personalidad
-  Áreas de irresponsabilidad
-  Misión y Visión
-  Valores Personales
-  Ataduras y Límites culturales
-  Recursos infrautilizados
-  Aspiraciones y sueños secretos


Diapositiva 5 Qué es lo que el Coach revela

Papel del coach:




Apoyar las competencias para manejar la emocionalidad:


Respetar y establecer límites



Discernimiento



Reconocer sentimientos




Establecer reciprocidad

Confiar en sí mismo

Capacidad de disfrute

Autodominio


Empatizar



Manejar productivamente el conflicto

Automotivarse

Manejar el estrés



Reconocer errores

Adaptabilidad

Reisilencia

Diapositiva 6 Papel del coach