

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

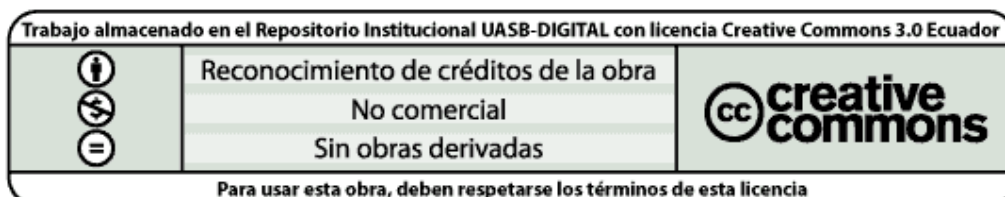
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano

Autora: Daniela Verónica Barrera Medina

Tutor: Édgar Álvarez

Quito, 2016



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Daniela Verónica Barrera Medina, autora de la tesis intitulada *El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano*, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Resumen

La presente investigación realiza un análisis del impacto del *coaching* ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, partiendo de la opinión de los directores del área de Talento Humano. Para ello se estudia el contexto de las organizaciones en la actualidad así como los principales fundamentos del *coaching* y su propósito en la organización, además de la importancia del manejo de las competencias para el desarrollo de los colaboradores.

Posterior al Marco Teórico se presenta el apartado denominado Metodología, donde se explica el paradigma de investigación en el cual se basa el estudio, el tipo de método científico, la población, el tipo y tamaño de muestra, la descripción de los instrumentos que se utilizan en la recolección de la información, el plan para la recolección de datos, el procedimiento para el procesamiento de la información, y las técnicas que se emplean en el análisis.

Con los datos obtenidos a través del cuestionario dirigido a directores del área de Talento Humano de las organizaciones ecuatorianas y de la entrevista realizada a expertos de *coaching* ejecutivo se procedió a desarrollar el siguiente capítulo, correspondiente al análisis del impacto del *coaching* ejecutivo en el desarrollo de las competencias de los líderes de las organizaciones. Una vez realizado el análisis, se presenta las respectivas conclusiones, se expone las similitudes y discrepancias entre los datos recopilados a través de los cuestionarios dirigidos a los directores de Talento Humano y la opinión de expertos sobre el *coaching* ejecutivo, con lo cual se logró comprobar la hipótesis de trabajo: el nivel de impacto del *coaching* ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones es alto.

Agradecimientos

No encuentro las palabras suficientes para manifestar cuán agradecida estoy por todo su apoyo, por aquel impulso, aquella confianza, por sus palabras de aliento y fortaleza... simplemente, por estar ahí, en la conclusión de una nueva meta. Gracias por haber estado en este proceso y por haber sido un soporte en el conjugar la vida profesional con la nueva experiencia de la maternidad.

Gracias esposo mío, gracias mamá, papá, ñaños; pero sobre todo a ti hijo mío por haberme acompañado paso a paso en la consecución de este objetivo.

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Introducción.....	6
Capítulo primero Contexto actual de las organizaciones.....	8
1. La organización en el mundo actual	8
Capítulo segundo El coaching	14
1. ¿Qué es el coaching?.....	14
2. Fundamentos del Coaching.....	16
3. El Coaching en la Organización.....	19
Capítulo tercero Las competencias en la organización.....	23
1. ¿Por qué hablar de Competencias?	23
Capítulo cuarto Metodología	26
Capítulo quinto Análisis del impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas	29
Capítulo sexto Guía en el desarrollo de competencias de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos	41
Conclusiones.....	47
Recomendaciones	49
Bibliografía	51
Anexos	55

Introducción

Para abordar el tema de *coaching* fue necesario conocer el contexto actual en el que se desarrollan las organizaciones, así como analizar lo que buscan sus líderes al implementar este tipo de programas en las empresas que dirigen. En la actualidad se puede observar industrias más competitivas, tendientes a cumplir con los objetivos organizacionales como elevar los niveles de productividad, empresas con mayor necesidad de adaptación a cambios constantes y drásticos. Para cumplir con las exigencias del mercado cada vez más competitivo y cambiante, las organizaciones requieren mayor colaboración por parte de sus colaboradores, frente a lo cual han buscado mecanismos de desarrollo no sólo en el ámbito profesional sino también en el personal, comprendiendo que las personas deben ser desarrolladas de manera integral.

Precisamente, una de estas herramientas es el *coaching ejecutivo*, proceso que constituye un apoyo en la consecución de objetivos profesionales o vinculados a la empresa. Sin embargo, existen diferentes cuestionamientos de esta herramienta, los cuales indican que el *coaching* es una moda desprovista de análisis científico, es una técnica que no brinda ningún aporte al desarrollo de las personas dado que no tiene un sustento teórico de base, entre otros. Frente a las discusiones que han surgido en relación a esta herramienta, se ha considerado necesario indagar con más profundidad sobre este tema, y puntualmente, conocer si el *coaching* ha logrado un impacto en las organizaciones de nuestro país, es decir si es considerado como un instrumento funcional en el desarrollo de competencias de los líderes de nuestro medio.

Por lo expuesto, el presente estudio se ha centrado en resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto del *coaching* ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas? Para abordar esta cuestión, se ha planteado los siguientes objetivos:

- General: identificar el impacto del *coaching* ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas.
- Específicos: realizar un análisis sobre el *coaching* ejecutivo y su utilidad en nuestro medio; presentar posibles aspectos críticos sobre el impacto del *coaching* ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de

liderazgo en las organizaciones; relacionar los datos recopilados a través de la investigación cuantitativa con la opinión de expertos sobre el *coaching* ejecutivo para analizar similitudes o discrepancias; investigar teóricamente la influencia del *coaching* ejecutivo en el contexto actual de las organizaciones.

Tomando en cuenta lo anteriormente señalado, a través de la investigación se plantea la siguiente hipótesis de trabajo: el nivel de impacto del *coaching* ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones es alto. Para comprobar este señalamiento, se ha tomado en cuenta el método hipotético-deductivo teniendo de base el paradigma cuantitativo. El estudio es, por tanto, descriptivo, por lo que se ha utilizado el cuestionario estructurado y la entrevista como instrumentos de recolección de información. El cuestionario está dirigido a treinta y tres directores del área de Talento Humano de diferentes empresas ecuatorianas, inscritos a la Asociación de Gestión Humana del Ecuador, y la entrevista a tres expertos de *coaching ejecutivo*. Una vez obtenidos los datos, se ha procedido a codificarlos y a analizarlos empleando técnicas como la tabla de frecuencias y representaciones gráficas.

El presente estudio está compuesto por cuatro apartados, el Marco Teórico, donde se expone los siguientes temas: El Contexto Actual de las Organizaciones, El Coaching, y Las Competencias en la Organización, para lo cual se ha recopilado y analizado la respectiva información de fuentes bibliográficas confiables y académicas; la Metodología, donde se explica la teoría metodológica utilizada; el Análisis del impacto del *coaching ejecutivo* en el desarrollo de competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una visión de los directores del área de Talento Humano, en cual se aborda de manera descriptiva los datos recolectados a través del cuestionario estructurado y la entrevista; y aquel apartado que presenta las Conclusiones pertinentes frente al estudio previo realizado.

Capítulo primero

Contexto actual de las organizaciones

“Mientras mejor es el hombre, más faltas cometerá, porque tratará de hacer más cosas nuevas”.

Peter Drucker

1. La organización en el mundo actual

Para conocer el contexto actual en el cual se desarrolla la organización, es necesario analizar su concepto y sus dimensiones desde varias perspectivas, de ahí que el presente capítulo parte de la exposición de sus principales definiciones para concluir con el estudio de las organizaciones de hoy.

Uno de los teóricos que profundiza en el análisis de la organización es Schlemenson, para quien la empresa es un:

sistema social, una entidad concreta, deliberadamente creada y oficialmente sancionada para cumplir con fines específicos vitales para su subsistencia y la de sus miembros. Procesa trabajo humano y, para ello, se vale de una estructura y un sistema de autoridad que legitima la existencia de responsabilidades y capacidades diferenciales. Esas diferencias sirven para manejar la complejidad de los problemas que le plantea su inserción en el ambiente social más amplio en el que interactúa con otras entidades similares, y al que se dirige para obtener lo necesario para subsistir, desarrollarse y recrearse. (Schlemenson 2002, 44)

El proyecto en el que se sustenta la organización será, según el mencionado autor, el primer paso que darán sus gestores, siempre teniendo en cuenta que existe un riesgo a no obtener lo que se esperaba. La organización también deberá contar con un plan de acción para llevar a cabo objetivos, metas y programas que se propongan. Así también, será necesario formular políticas, las cuales significarán una guía en el cumplimiento de los objetivos. En definitiva el proyecto deberá ser claramente explícito y compartido de tal manera que sea capaz de promover bienestar, identificación y compromiso (Schlemenson 2002, 47-50).

Esta perspectiva se relaciona con la definición de Schein, quien menciona que “una organización es la coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común explícito mediante, la división de las funciones del trabajo, a través de la jerarquización de la autoridad y la

responsabilidad” (En Schlemenson 1990, 3). Etzioni, por su parte, comparte dicha definición al mencionar que las organizaciones son “unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos” (En Schlemenson 1990, 3).

La estructura organizativa comprende un sistema interrelacionado de roles que son parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades. Según Schlemenson, a través de ésta se puede describir cómo funciona la organización y ante la falta de claridad de dicha estructura pueden desencadenarse conflictos entre los colaboradores dado que ésta establece conductas prescritas. La aceptación del conflicto de poder contribuye al cambio, sin embargo, cuando éste no se da es necesario crear caminos para encontrar soluciones en las que concuerden todos (Schlemenson 2002, 52-56).

La integración psicosocial es una de las dimensiones de la organización de las cuales habla Schlemenson, ésta corresponde a las relaciones interpersonales dentro de la organización. También es parte de las dimensiones las condiciones de trabajo, a través de la cual, el mencionado autor pretende hacer hincapié a la satisfacción y realización de los colaboradores, es decir el trato que ellos reciben referente al salario, la posibilidad de realización personal y profesional, las oportunidades para participar, la comodidad y limpieza de su lugar de trabajo. Además es importante tomar en cuenta el contexto y reconocer su influencia en el desarrollo y la dinámica de la empresa (Schlemenson 1998, 42-44).

En toda organización, indica Schlemenson, existe un sistema de autoridad encargado de la conducción, distribución y coordinación de las tareas. La interacción de este sistema y la estructura referente a los roles contribuye a las manifestaciones de cambio dentro de la organización (Schlemenson 1998, 44-46). Morgan sostiene, por su parte, que la organización es intrínsecamente política debido a que su misión es encontrar orden y dirección entre las personas con diferentes talentos y conflictos de intereses, así como aprender de los problemas que se presenten y reconocer la legitimidad de la gestión organizacional como proceso de gobierno. En este último aspecto, el autor señala que así como los gobiernos, las organizaciones también emplean sistemas de régimen como medio de crear y mantener el orden entre sus miembros (Morgan 1998, 127-186).

Morgan, al tratar de comprender a la organización desde los diferentes constructos teóricos que se han manifestado en su respectivo contexto histórico, analiza la metáfora de las organizaciones como cerebros, cuya capacidad deberá ser la flexibilidad, la resistencia y la inventiva; como máquinas, postura relacionada con la promoción del trabajo eficiente, el uso de métodos científicos, la adecuada selección de las personas, el control del rendimiento de los colaboradores, y la separación del trabajo intelectual y físico; como organismos, el cual ha sido un aporte para identificar las necesidades organizacionales, las organizaciones como sistemas abiertos, los procesos de adaptación de las organizaciones al entorno, el ciclo de vida de una organización y las relaciones entre sus especies y su ecología; y, por último, como fenómenos psíquicos, organizaciones creadas y alimentadas por procesos conscientes e inconscientes (Morgan 1998, 1-7).

En el estudio de la organización actual se puede observar cómo las herramientas de las ciencias sociales cumplen un papel crucial, pues proyectan en sus colaboradores el afán de ir más allá de un resultado cuantitativo. Esto es precisamente lo que buscan los teóricos involucrados con la corriente humanista, la posibilidad de construir organizaciones más humanas o a su vez elaborar permanentemente un programa humanizador capaz de priorizar al ser humano antes que al dato o resultado (Cruz Kronfly 2003, 15-62).

Dentro de esta postura se encuentra el humanismo radical, el cual es considerado como una perspectiva de análisis y de estudio de las organizaciones, pretende reforzar el concepto de empresa como “lugar de transformación de la experiencia colectiva en sistema de reglas legitimadas” (Zapata Domínguez 2002, 182). La perspectiva humanista radical reconoce que la interacción de la organización con su medio en la creación de una cultura es realmente importante, así como lo es la productividad de la empresa, y el bienestar de los colaboradores (Zapata Domínguez 2002, 176-184).

Por otra parte, el contexto donde se desenvuelven las organizaciones de hoy está ligado con lo que para muchos teóricos constituye la posmodernidad, también llamada sociedad de la información o del conocimiento, asociada con el acelerado progreso de la ciencia y la tecnología, y por tanto, del ritmo de vida. Sociedad que se ha vuelto más exigente e inmediatesta, buscando resolver sus conflictos de una manera más ágil y menos compleja. Precisamente, lo que se destaca con el fenómeno cultural del posmodernismo,

es una tendencia al consumo y a la estilización de la vida, dado que hoy por hoy la persona y su modo en el que vive es determinado por una marca antes que por su naturaleza (Ortega Guizado 2012, 177-180). De ahí que en la vida posmoderna se presenten varias paradojas enfocadas a un mundo regulado/regulador, globalizador/localizador, en el que el tiempo y el espacio no son manejados de la misma manera por todos sus habitantes, lo cual revela que el proyecto universalizador del que hablan los teóricos con tendencia modernista aún no ha sido forjado (Baumann s.f., 20).

Tras la globalización, se han producido diversas alianzas estratégicas globales y con ello diferentes procesos de integración económica como la Comunidad Económica Europea y el Tratado de Libre Comercio, debido a lo cual los productos y las organizaciones de los países han empezado a ser parte de la red económica global. Esto ha obligado a las organizaciones y sus gerentes a ser más competitivos, a operar con calidad de clase mundial, a capacitar cada vez más al capital humano, a aplicar diferentes estrategias de administración, a cambiar y adaptar estilos de gestión y dirección, a capacitarse y aprender nuevas tecnologías (Münch 2010, 281-285).

Además, la innovación y el desarrollo de nuevos aprendizajes es cada vez más constante, siendo incluso necesarios para sobrevivir; la rapidez con la que cambian los mercados y la reducción de los ciclos de vida de los productos han acelerado el ritmo de los cambios de paradigmas en la manera cómo administrar los negocios y las personas. Esto ha sido beneficioso para las empresas que, en la transformación, han buscado respuestas estratégicas para cambiar los ambientes competitivos y se valen de la tecnología de la información, la innovación y el aprendizaje para generar mayor productividad y hacer más sustentable a su negocio (Clarke y Clegg 2000, 45-46).

En la actualidad, se puede observar industrias más competitivas, tendientes a cumplir con los objetivos organizacionales como elevar los niveles de productividad, empresas con mayor necesidad de adaptación a los cambios. Para cumplir con las exigencias del mercado cada vez más competitivo y cambiante, las organizaciones requieren mayor colaboración por parte de sus colaboradores, frente a lo cual han buscado mecanismos de desarrollo no sólo en el ámbito profesional sino también en el personal, comprendiendo que las personas deben ser desarrolladas de manera integral. Esto da cuenta de un interés por invertir en el capital humano, de un compromiso con su bienestar, así como con la sociedad y el medio ambiente, promoviendo en la cultura de la empresa

conceptos relacionados con la ética empresarial y responsabilidad social (Camisón 2008, 17-20).

Para Clarke y Clegg, el centro de los paradigmas de los negocios del siglo XXI está enfocado en un mundo virtual, en una economía abierta a la competencia en un mercado global a través de caminos ecológicamente sustentables e interactuantes. De ahí que los nuevos paradigmas de la gestión no deberían ser un inventario de criterios por cumplir ni una lista de verificación con determinados pasos programados, estos deberán estar sujetos a un inteligente y creativo compromiso en un mundo cada vez más complejo y cambiante (Clarke y Clegg 2000, 50).

A criterio de los autores, para comprender los principales factores relacionados con los cambios de paradigma en la actualidad, se debe entender que en los negocios, el cambio está mucho más enfocado a las realidades antes que a las perspectivas. Así que cuando hay un cambio suficiente y fluido en un sistema, se puede hablar de cambio en el paradigma pues como lo expone la Teoría General de Sistemas, si cambia una parte, cambia el todo.

Hoy en día, aquellos cambios constituyen un desafío, sobre todo porque el ritmo de la transformación económica y tecnológica se ha acelerado más allá de lo esperado. Se observa que la innovación constante es cada vez más necesaria para sobrevivir; además, los múltiples avances tecnológicos, los rápidos cambios de los mercados y la reducción de los ciclos de vida de los productos han acelerado el ritmo de los cambios de paradigmas. Entre otras causas se presentan: la mirada de los cambios de paradigma como respuestas estratégicas para cambiar los ambientes competitivos; la tecnología de la información como un núcleo central de los cambios en la actualidad; la innovación y el aprendizaje como el centro racional de nuevos paradigmas; la importancia de concepciones más amplias de los participantes de los nuevos paradigmas, y la incontenible necesidad de los nuevos paradigmas de negocios basados en la sustentabilidad (Clarke y Clegg 2000, 52-64).

De acuerdo al estudio *Delphi* sobre factores de cambio para la Empresa Española en el umbral del siglo XXI, desarrollado en 2004, la tendencia de la empresa está relacionada con la apertura, la competitividad, la cooperación, la eco-eficiencia, la flexibilidad y capacidad de adaptación, la creatividad e innovación, la conciliación de retos y arbitraje de intereses, entre otros. En consecuencia, con estas variables surge la

necesidad de una nueva dirección, portadora de las competencias adecuadas para enfrentar los retos y demandas del mercado y la sociedad; así también, la necesidad de establecer modelos de negocios cuya característica sea la apertura, la creatividad y la innovación, de promover un comportamiento ético y comprometido con la sociedad y el medioambiente, de trabajar en el desarrollo de estrategias junto con clientes, proveedores y competidores, de aumentar la eficiencia de la organización a través de la exploración de nuevas oportunidades, entre otras acciones (Camisón 2008, 20-21.).

Actualmente, Latinoamérica posee una estructura empresarial similar a aquella de los países en desarrollo, donde existe un número significativo de organizaciones globalizadas y transnacionales, y también aquellas pertenecientes a la industria nacional que conforman micros, pequeñas y medianas empresas de toda clase. Sin embargo, las organizaciones necesitan desarrollar habilidades para “colocar productos estandarizados de mejor calidad y precio que los de la competencia, lo que implica eficientar los procesos y utilizar economías de escala” (Münch 2010, 283).

Capítulo segundo

El coaching

“Si tus armas han perdido el filo, si tu ardor se extingue, si tus fuerzas se agotan y si tu tesorería ha quedado reducida a nada, los soberanos vecinos se aprovecharán de tu apuro para actuar. Y aunque tengas consejeros sagaces, ninguno de ellos será capaz de trazar planes adecuados para el futuro”.

El arte de la guerra, Sun-Tzu, siglo IV a.C.

1. ¿Qué es el coaching?

De acuerdo a la investigación teórica realizada, el *coaching* parte de un significado general, el cual hace referencia a una herramienta para ayudar a una persona a pasar de una situación presente a una situación deseada, a través de preguntas claves y reflexivas que provoquen en el cliente acción y toma de conciencia. Sin embargo, cada autor tiene su propia perspectiva sobre su funcionalidad, de acuerdo al ámbito de desarrollo, y sobre su proceso, existiendo diferentes modelos con procedimientos definidos y sistematizados.

La palabra *coach* proviene de *Kocs*, una ciudad húngara de los siglos XV y XVI, donde las personas que viajaban entre Viena y Budapest debían realizar una parada obligatoria para continuar a estos lugares. Esta ciudad incorporó a su sistema de transporte al carruaje, conocido como *kocsi szekér* o carruaje de *Kocs*, pronto un símbolo para el país. Después de unos años, surgió el nombre de coche en el léxico español y de éste resultó la palabra *coach* cuyo significado está relacionado con llevar a una persona de un lugar a otro (Ravier citado en Ortega Guizado 2012, 180-181).

Por otra parte, *coaching* es considerada como una palabra que proviene del idioma inglés y del término *coach*, la cual es traducida como preparador o entrenador al idioma español, y está relacionada con la dirigencia de equipos deportivos para la preparación y ganancia de competiciones. Al añadir a la palabra *coach* el gerundio *ing*, se obtiene el término *coaching*, el cual podría ser traducido lingüísticamente como entrenamiento o preparación; precisamente, en Estados Unidos ha sido utilizado en el ámbito deportivo desde sus inicios para enseñar, mejorar y conformar capacidades y técnicas en sus deportistas de acuerdo a lo indicado por Koch (En Useche 2004, 2). Desde el área deportiva, el coaching es trasladado al ámbito empresarial para responder de manera

efectiva a las demandas del mercado cada vez más competitivo y a los nuevos intereses de la sociedad, a través de los elementos que lo constituyen (Useche 2004, 1-2).

Lisa Haneberg menciona que el *coaching* es una conversación entre dos personas cuyo fin es orientar al cliente en el logro de sus metas, es decir llevarle de una situación presente a una en la que se visualiza (Haneberg 2007, 1-3). No se trata de dirigir al cliente o *coachee*, ni que cumpla con los objetivos planteados por el *coach*, consiste en guiar a la persona en la consecución de sus propios objetivos (Leibling y Prior 2004, 19-20). Esta definición se puede complementar con la que señala la Sociedad Francesa de Coaching, la cual lo precisa como una herramienta cuyo fin es acompañar al *coachee* reconociendo de antemano sus necesidades profesionales como personales (Baniandrés y otros 2011, 287).

Baniandrés, Eizaguirre y Feijoo, por su parte, añaden a las definiciones anteriores la explicación de la influencia de la filosofía socrática y del mundo deportivo hacia el coaching, dado que comparten conceptos como el autoconocimiento, la reflexión y la verdad en uno mismo, y otorgan importancia a la manera de ver la vida en la cual cada persona debe hallar su propio camino a través de la búsqueda de formas que le permita desarrollarse como persona y resolver los diferentes conflictos que se le presenten (Baniandrés y otros 2011, 285). Esto se relaciona con el concepto de Mantel de Ferreira, quien explica que “el coaching sería un proceso planificado que permite llegar a una persona desde lo que es hasta lo que quiere ser” (En Baniandrés y otros 2011, 287). Ciertamente, lo que se puede observar es que el *coaching* es percibido como un proceso reflexivo y a la vez de acción, el cual se da en uno mismo tras la conversación guiada con el *coach*.

Con ello, se observa un mayor acercamiento del coaching hacia el aprendizaje y por tanto al desarrollo de las personas en el ámbito en el que se desenvuelvan. Respecto a esto, Turnbull aporta mencionando que “el coaching anima a la persona a comprometerse a pensar por sí misma y a responsabilizarse de su proceso de aprendizaje” (En Baniandrés y otros 2011, 287), demostrando que el crecimiento es personal y que depende de cada persona cómo interioriza las enseñanzas que va adquiriendo.

Entre las definiciones relacionadas con la conexión entre el coaching y el talento se encuentra aquella que menciona que el “coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño y su satisfacción” (En Baniandrés

y otros 2011, 286); también aquella de Rosinki, para quien el “coaching es el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos” (En Baniandrés y otros 2011, 286); y, la que según Launer constituye un “proceso que apunta el desarrollo del potencial de las personas y equipos para alcanzar objetivos coherentes así como cambios en profundidad” (En Baniandrés y otros 2011, 287).

Además existen definiciones como la de La International Coach Federation (ICF), que incluye dentro de su código de ética aspectos con los que se espera que cumplan sus miembros, como el de considerar al coaching como “un acuerdo fundamentado en la más absoluta confianza entre el profesional y el cliente, consistente en la aplicación de un método basado en la escucha activa y la formulación de preguntas efectivas [...] en esencia, es un potenciador de las facultades del individuo” (En Gajardo Barrientos 2007, 9). Esta concepción se relaciona con la de la Escuela Europea de Coaching que lo menciona como “el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de objetivos” (Baniandrés y otros 2011, 287).

2. Fundamentos del coaching

Lisa Haneberg, a través de una encuesta a cuarenta expertos, logró concluir que los fundamentos del coaching estaban relacionados con el enfoque o modelo con el cual el *coach* trabaja, las habilidades necesarias que éste debería tener, los propósitos de esta herramienta y sus principales valores (Haneberg 2007, 3). Según Musicco, investigadora del coaching en Europa, el *coach* trabaja tomando en cuenta ciertos puntos fundamentales como: la comprensión de sus propias áreas de mejora, pues esto le permitirá colaborar en el desarrollo de nuevos comportamientos profesionales; el entendimiento de los propios frenos ante el cambio; la alineación de los valores organizacionales con los personales; y, la elaboración de un plan de acción personal (Musicco 2013, 7). Sin embargo, como menciona Haneberg, los fundamentos del coaching están relacionados con los diferentes modelos que se analizan a continuación.

Actualmente, existen tres principales escuelas de coaching alrededor del mundo, la Escuela Norteamericana, la cual fue fundada por Thomas Leonard; la Escuela Europea, desarrollada por Timothy Gallwey y John Whitmore; y la Escuela Chilena u Ontológica, fundada por Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla (Ortiz De Zárate 2010,

59). La Escuela Norteamericana se caracteriza por la aplicación del modelo 5x15 en el proceso de coaching, el cual hace referencia a cinco elementos que mantienen relación entre sí y que están compuestos por quince puntos que los definen. Por tanto, describe quince competencias, quince clarificadores, quince productos, quince marcos y quince puntos de estilo, con el propósito de guiar adecuadamente dicho procedimiento y hacer que el cliente pase a la acción, incrementando su autoestima y logrando que de lo mejor de sí mismo de una manera práctica y ágil (Ortiz De Zárate 2010, 60-62).

La Escuela Europea tuvo en sus inicios gran influencia de la cultura norteamericana, dado que fue un originario de Estados Unidos quien impulsó el coaching en esta región, a través de su sistema de aprendizaje denominado el juego interior. Posteriormente, John Whitmore retoma el modelo de Gallwey y junto con la teoría de la Psicología Humanista desarrolla una nueva metodología, funda una empresa consultora y se dedica a aplicar las técnicas creadas junto con sus colaboradores en diferentes organizaciones. Para Whitmore, el coaching no es tan sólo una herramienta práctica que ofrece soluciones rápidas, es una habilidad, un arte que requiere ser estudiado a profundidad, pues “consiste en liberar el potencial de una persona, para incrementar al máximo su desempeño” (Ortiz De Zárate 2010, 64). Para sostener dicha definición, y entendiendo que un *coach* debe ser quien mira al cliente como puede llegar a ser en lugar de como es, Whitmore sustenta su ideal de coaching en tres premisas: elevar la conciencia, asumir la responsabilidad y desarrollar la confianza en uno mismo (Ortiz De Zárate 2010, 64-65).

Otra de las técnicas desarrolladas por Whitmore, tomado de Graham Alexander, es aquel utilizado como herramienta de liderazgo y es conocido como el modelo *grow*, el cual impulsa al *coach* a seguir ciertos pasos y tener una guía más efectiva en el proceso del *coaching*; dichos pasos se refieren a la búsqueda de una meta, el enfoque de la situación actual a través de preguntas reflexivas, el planteamiento de opciones o estrategias posibles y el desarrollo de un plan de acción mediante la elección de la opción adecuada (Ortiz De Zárate 2010, 65).

Por último, la Escuela Ontológica, desarrollada en Chile por Fernando Flores, quien basó sus ideas sobre el coaching en la filosofía de Nietzsche, Heidegger, Searle, Austin o Wittgenstein y en la investigación de Humberto Maturana y de Francisco Varela, muestra como fundamento principal de su teoría, a los principios de la Ontología del

Lenguaje, ayudando al cliente a identificar el tipo de observador que es para luego enseñarle a ser un observador capaz de afrontar las diferentes problemáticas de su cotidianidad. Con ello, Flores junto a Echeverría y Olalla pretenden que la persona aprenda a actuar diferente tras aprender a observar las situaciones de manera distinta. Entre los principales postulados de la mencionada escuela se encuentran: interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos, el lenguaje es generativo, los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Sus principios hablan acerca de que los seres humanos “no sabemos cómo son las cosas. Solo sabemos cómo las observamos o como las interpretamos; no solo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos” (Ortiz De Zárate 2010, 67).

De acuerdo a Ortiz de Zárate, el coaching Ontológico se caracteriza por alcanzar una intervención más profunda, por aportar al proceso de coaching con herramientas poderosas que inciden en el desarrollo del potencial humano más que en la consecución de metas precisas o la resolución de problemas, lo que precisamente lo diferencia de las anteriores escuelas, las cuales buscan a través de sus técnicas que el cliente o *coachee* llegue a su objetivo deseado (Ortiz De Zárate 2010, 67-68).

Por otra parte, es importante tomar en cuenta que el *coaching* es un proceso conversacional entre dos personas o una persona y un grupo que se lleva a cabo en un determinado período tiempo, por lo general comprendido entre seis meses a un año y donde prima la confidencialidad y la certeza que es el *coachee* quien posee los recursos necesarios para lograr su objetivo, dejando ver que el coaching no es un proceso de asesoramiento o consultoría (Musicco 2013, 7).

En definitiva, dado que el coaching es considerado como un proceso, es importante tomar en cuenta que para que éste pueda darse de manera efectiva, el *coach* debe responder a un rol de facilitador o acompañante; debe existir una conversación donde prime la confianza entre el *coach* y el *coachee*; la metodología a utilizarse debe ser aquella relacionada con preguntas; debe existir reflexión y proponer acción por parte del cliente; y por último, es indispensable que se considere el objetivo del coaching, el que podría ser brindar un espacio en el cual se promueva cambios y mejora en cualquier ámbito de la vida, sea profesional, personal o familiar.

3. El coaching en la organización

Para hablar de coaching en la organización, es importante conocer que así como existen diversas opiniones, modelos y procedimientos relacionados con dicho proceso, también han surgido diferentes formas de intervención como: el coaching ejecutivo relacionado con el proceso para alcanzar objetivos profesionales o vinculados a la empresa; el coaching de equipos asociado a la resolución de conflictos o mejora de competencias grupales; el coaching personal referente al logro de metas individuales; el *coaching* educativo asociado al ámbito escolar, entre otros (TISOC 2013, 8).

Al abordar el concepto de coaching en el contexto laboral, se presentan varias definiciones y objetivos, como aquel que menciona que la finalidad del coaching en la organización es “ayudar a que los clientes actúen al máximo nivel y alcancen sus objetivos profesionales, aunque quizá todavía no sepan cuáles son y, ni mucho menos cómo podría lograrlos” (Leibling y Prior 2004, 20); o aquel que indica que el coaching ejecutivo está vinculado con el aspecto profesional, así como con la resolución de conflictos que le permitan al *coachee* alcanzar objetivos y crecer en este campo, abordando temas relacionados con la vida en general, es decir sin descuidar otros aspectos como la familia, la salud, etc. (Sánchez Ávila 2010, 91-95); diferenciándose de De Vicente y colaboradores, quienes señalan que el coaching ejecutivo se centra en el desarrollo de las habilidades de dirección, de liderazgo y de manejo del estrés en el trabajo (De Vicente y otros 2012, 4).

De acuerdo con los miembros de CDO Consulting Group, el *coaching* ejecutivo “se ha convertido en una herramienta central para mejorar el rol y el desempeño de los líderes y las personas claves en la organización, ya que el ambiente organizacional de continuo cambio y competitividad requiere de líderes cada vez más flexibles y con mayores competencias” (En Gajardo Barrientos 2007, 7); además, según Díaz, interviene en el desarrollo de habilidades interpersonales como liderazgo, directividad, asertividad, trabajo en equipo, etc. (En Gajardo Barrientos 2007, 7).

Según Useche, el *coaching* ha sido incorporado al sector empresarial para “tomar aquellos elementos que permitan mejorar las relaciones entre todas las personas que integran el sistema en el cual se desenvuelve la organización y los procesos organizacionales y poder responder al mercado oportuna y competitivamente” (Useche 2004, 126); por tanto, entre sus objetivos se encuentran incrementar la confianza y

autonomía de los colaboradores en la resolución de los conflictos y toma de decisiones, desarrollar nuevas aptitudes, capacidades y competencias que incrementen su desempeño, y por ende, incidan en el aumento de la producción, la satisfacción a los clientes y la obtención de mayores réditos económicos (Useche 2004, 127). Entre los principales elementos que integran el *coaching* ejecutivo se puede observar: “el recurso humano, conformación y desarrollo de procesos organizacionales, comunicación interna, sistema de información-comunicación y la participación activa del cliente” (Useche 2004, 128), además del establecimiento de tiempos para la consecución de los objetivos planteados. Frente a ello, el *coaching* en la empresa puede llegar a ser malinterpretado y confundido como cortoplacista, descuidando los beneficios que se logran obtener (Useche 2004, 128).

En relación a los beneficios del proceso de *coaching* en la organización se puede citar varios estudios, entre los que se encuentran los de Musicco, investigador del *coaching* en Europa, el cual menciona que la presencia del *coaching* en el ámbito empresarial ha logrado un:

clima de trabajo positivo y constructivo, la reducción de los conflictos interpersonales en el interior de la organización, reducción del cambio de personal y del absentismo, retención de talentos, desarrollo de la creatividad y de la innovación, desarrollo de los talentos personales, mayor auto-realización en el trabajo, mayor motivación e implicación del personal para alcanzar los objetivos empresariales, mejor imagen de la empresa en el mercado, y mayor facturación y beneficios, en definitiva, mayor productividad. (Musicco 2013, 6)

A más de lo señalado anteriormente, el mencionado autor indica que el *coaching* ha impulsado el desarrollo de un nuevo liderazgo en las organizaciones, ha logrado vincularse al nuevo Capitalismo Humanista, donde los comportamientos asociados a los valores como la solidaridad y la responsabilidad están siendo la base de la cultura empresarial, y por tanto ha incidido en el desarrollo de los conceptos de ética y negocio (Musicco 2013, 6). También se puede apreciar que, a través de esta técnica, el *coach* dentro de la organización ha logrado desarrollar habilidades en los ejecutivos, orientándolos a realizar un diagnóstico, evaluación y corrección oportunos de los problemas de comportamiento y desempeño que presenten sus colaboradores, y a fomentar relaciones afectivas y productivas entre ellos (Useche 2004, 127).

Para Musicco, el *coaching* en la organización es útil debido a que acelera el desarrollo de las competencias de los directivos y los equipos, motiva a sus colaboradores, mejora su clima, e impulsa a las personas a conseguir nuevos objetivos aún en momentos

críticos o de cambio para la empresa, debido a que cuentan con más herramientas que los estimula a unirse a la transformación y saben que disponen de la colaboración de un profesional que los ayudará a orientar sus objetivos de desarrollo profesional y personal, y que los acompañará en el reto por lograrlo (Musicco 2013, 7-8). Este aspecto está relacionado con otro ámbito donde el coaching ejecutivo ha demostrado utilidad, la desvinculación del trabajador con la empresa, pues se ha observado que con el apoyo de un *coach*, la persona se siente respaldada emocionalmente logrando desmitificar ciertas creencias y planificar el camino más idóneo para su carrera profesional, aumentando de esta forma las posibilidades de obtener un nuevo empleo (Musicco 2013, 8-9).

Como indica el estudio realizado por Manchester Inc., el coaching ha demostrado ser una de las prácticas con mayor impacto en el comportamiento de las personas y en los resultados del negocio, logrando un retorno de hasta seis veces el costo de la inversión (En Gajardo Barrientos 2007, 7). Otra de las investigaciones en las que se destaca como beneficio del coaching al retorno de la inversión es aquella realizada por la *International Coach Federation* de Argentina, quien señala que la mayoría de las empresas encuestadas, es decir el 86%, lograron recuperar lo que invirtieron (International Coach Federation Argentina 2014, 1-6).

Además, según la mencionada investigación, el *coaching* profesional incrementa el potencial y con ello la productividad, observando que el 70% de las personas encuestadas mejoró su desempeño, el 61% mejoró su gestión empresarial, el 57% mejoró su administración del tiempo y el 51% mejoró la eficacia de su equipo; de acuerdo al aspecto personal, el *coaching* profesional ha logrado que el 80% de las personas encuestadas mejore la confianza en sí mismo, el 73% mejore sus relaciones interpersonales, el 72% mejore sus habilidades de comunicación y el 67% mejore el balance entre su trabajo y su vida personal; por último, se conoce que el 99% de las personas y empresas que ha contratado un *coach* ha quedado satisfecho con su intervención, y al 96% le gustaría repetir dicho proceso (International Coach Federation Argentina 2014, 1-6).

Estos datos coinciden con el último reporte de la *International Coach Federation*, ICF, donde indican que el 42% de los clientes se asocian con los *coaches* para optimizar el rendimiento del trabajo individual y grupal, el 33% para expandir las oportunidades de su carrera profesional, el 31% para incrementar su autoestima y la confianza en sí mismo,

el 29% para mejorar la gestión de sus negocios, y el 27% para gestionar un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Además, de acuerdo a *Global Consumer Awareness Study* realizado en el año 2014 por la mencionada federación, el 85% de sus clientes indicaron que estuvieron muy satisfechos con la intervención del *coach*, demostrando la efectividad del proceso de *coaching* en diversos ámbitos (Internacional Coach Federation 2014, 1-6).

Por otra parte, es importante aclarar que en el ámbito de la organización, existen otras acciones como: la consultoría, la formación, el counselling o mentoring, y la psicoterapia, que pueden llegar a completar el *coaching* tomando en cuenta que dicho proceso se concentra en el futuro para la consecución de objetivos a través de la guía de un *coach* cuyo rol es ayudar al *coachee* a exteriorizar sus recursos y entrenarlo para que disponga de autonomía y responsabilidad para contruir su propia meta; de ahí que, tanto *coach* como *coachee* mantienen una relación de socios y trabajan en conjunto para focalizar el objetivo deseado, definir los pasos y acciones, y prever los riesgos y recursos para que el *coachee* llegue al resultado esperado (Musicco 2013, 7).

Capítulo tercero

Las competencias en la organización

“Hay que pensar como hombre de acción y actuar como hombre pensador.”

Henri Bergson

1. ¿Por qué hablar de competencias?

Hablar de competencias en la organización es comprender uno de los cambios que a partir de mediados de los años ochenta se forjó en función del reconocimiento de las personas dentro de la organización, quienes pasaron a ser reconocidas como el principal recurso en lugar de ser vistas como un costo a reducir, lo que llevó a que la empresa integre a su cultura una nueva visión de la gestión del recurso humano (Gil Flores 2007, 84). Con ello, en las organizaciones se comenzó a tomar en cuenta y a reconocer, a más de los rasgos psicológicos y los conocimientos, los comportamientos observables de las personas, sus motivaciones, valores, actitudes, aptitudes y habilidades (Mitrani y otros citado en Gil Flores 2007, 84); integrando así el concepto de competencia como parte del proceso de selección del personal y de gestión de desempeño.

Dicho concepto se origina en el campo laboral a finales de la década de 1960 e inicios de 1970, tras los aportes de la psicología organizacional norteamericana (Gil Flores 2007, 85), es comprendido como una “característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo” (Hay Group 2000, 15); también es definida como “una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño” (Le Boterf citado en Gil Flores 2007, 85). La mencionada postura surge en lugar de aquella que afirma que entre más conocimientos posea el candidato a ingresar a una empresa, mejor será su desempeño, fue desarrollada por McClelland, quien a través de una serie de estudios pudo determinar que el conocimiento no determina el rendimiento laboral.

En la actualidad se habla de varios tipos y clasificaciones de competencias generadas por diversos autores, entre los que se encuentran: las competencias esenciales,

solicitadas para un desempeño medio; las competencias diferenciadoras, que dan cuenta de las personas que sobresalen por sus actuaciones; las competencias generales, referidas como aquellas en las que se basa el aprendizaje a lo largo la vida, entre otras. La competencia profesional, por su parte, es la suma de cuatro elementos, “según los cuales los sujetos saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa)” (Echeverría citado en Gil Flores 2007, 86). Las competencias gerenciales, compuestas, según McClelland, por habilidades y conocimientos, son similares al vértice de un iceberg en cuya base se encuentran elementos menos visibles, los cuales constituyen: el rol social, la autoimagen, los rasgos y la motivación (Hay Group 2000, 15).

En la gestión de recursos humanos, las competencias han sido utilizadas para el proceso de gestión de desempeño, así como para el proceso de selección de personal. La herramienta clave en estos procesos es el perfil de competencias, conocido como la “relación de características personales ligadas a resultados superiores en el puesto” (Hay Group 2000, 18). Dicho perfil está relacionado con la estrategia, cultura y estructura de la organización; se compone de comportamientos observables, y es considerado como un modelo válido, confiable y preciso, capaz de predecir el éxito en el puesto de trabajo. El mencionado perfil es útil en la evaluación de competencias, la cual tiene como finalidad contribuir al desarrollo y a la adaptación de las personas a su ambiente de trabajo, aportar en la selección del personal más idóneo para cubrir los puestos de trabajo, y apoyar en la toma de decisiones en relación a incrementos salariales y en la ejecución de acciones de formación (Gil Flores 2007, 87-88).

Para la realización de la evaluación de desempeño, reconocida como un “verdadero eje de las políticas desarrolladas en la materia de gestión de recursos humanos” (Gil Flores 2007, 88), Martha Alles ofrece un esquema utilizando competencias, tomando en cuenta que ésta debe realizarse de acuerdo a cómo haya sido definido el puesto de trabajo. Es decir, para efectuar una evaluación por competencias, es necesario que la empresa disponga de perfiles por competencias. Para ello es importante diferenciar entre el análisis de rendimiento y el análisis de desempeño, el primero se realiza tomando en cuenta los objetivos del cargo, el segundo hace referencia a la evaluación de las competencias y comportamientos actuales con los esperados (Alles 2008, 261-275).

Es importante mencionar que al trabajar por competencias, existen ciertas ventajas relacionadas con la objetivación de los procedimientos al combinar habilidades, conocimientos y cualidades de una persona, y por tanto de la organización. Una de las técnicas que permite obtener mayor información de la persona a evaluar es la evaluación de 360° la cual “permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes” (Alles 2008, 276). Ésta debe tener un proceso que ayude al buen cumplimiento de su función, permitir un conocimiento más completo de la persona a evaluar, considerando diferentes puntos de vista; dicho proceso consiste en definir los factores de comportamiento críticos de la organización, diseñar un cuestionario de evaluación, elegir personas que harán de evaluadores, realizar el proceso junto con evaluadores y evaluados, procesar los datos y comunicar a los interesados los resultados (Alles 2008, 276-279).

Capítulo cuarto

Metodología

La presente investigación está enfocada en el paradigma cuantitativo, según el cual “la ciencia surge como necesidad del ser humano por aprender sobre los fenómenos que ocurren a su alrededor y sus relaciones de causa y efecto, con el fin de poder interferir en ellos o utilizar este conocimiento a su favor” (Ugalde Binda y Balbastre 2013, 180). El término paradigma hace referencia a los “compromisos compartidos por un grupo científico que incluyen aspectos instrumentales y teóricos de la comunidad científica” (Behar Rivero 2008, 34). Además, a través del estudio descriptivo se ha logrado analizar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno a investigar, utilizando técnicas específicas en la recolección de información, como la entrevista y el cuestionario (Behar Rivero 2008, 17).

El método, útil para la obtención del conocimiento científico, es considerado como un procedimiento riguroso, cuyo propósito es demostrar el valor de la verdad de ciertos enunciados, constituye la vía para llegar a la meta de la investigación (Behar Rivero 2008, 34). Para el actual estudio se ha empleado el método hipotético-deductivo con el fin de establecer la verdad o falsedad de la hipótesis planteada, el nivel de impacto del proceso de *coaching ejecutivo* en el desarrollo de competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas es alto:

este método científico se suele utilizar para mejorar o precisar teorías previas en función de nuevos conocimientos, donde la complejidad del modelo no permite formulaciones lógicas. Por lo tanto, tiene un carácter predominantemente intuitivo y necesita, no sólo para ser rechazado sino también para imponer su validez, la contrastación de sus conclusiones. (Behar Rivero 2008, 40)

Para comprobar la hipótesis se decidió tomar en cuenta la opinión de los directores del área de Talento Humano de las organizaciones ecuatorianas debido a que dentro de sus funciones se encuentra gestionar el desempeño de los colaboradores a través del desarrollo de sus competencias, por lo que conocen de las diversas herramientas de desarrollo organizacional como el *coaching ejecutivo*. Para delimitar una población, “conjunto de unidades que componen el colectivo en el cual se estudia el fenómeno expuesto en el proyecto de investigación” (Briones 2002, 57), se acudió a la Asociación

de Gestión Humana del Ecuador, ADGHE, quien cuenta con 1 000 personas suscritas entre las que se encuentran gerentes, directores o encargados del área de Talento Humano de las empresas ecuatorianas.

Una vez identificada la población, necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se prosiguió con la definición de la muestra. En el presente estudio se utilizará la muestra probabilística o muestra al azar, “en la cual todas y cada una de las unidades de la población tienen una probabilidad conocida, distinta de cero, de ser incluida en la muestra” (Briones 2002, 58). Dentro de este tipo de muestra se ha elegido la muestra aleatoria simple, de ahí que “todas y cada una de las unidades del universo, registradas para los efectos de su selección en el marco de muestreo, tuvieron la misma probabilidad de ser incluidas en la muestra” (Briones 2002, 58); en otras palabras, cada uno de los encargados del área de Talento Humano inscritos en la Asociación de Gestión Humana del Ecuador tiene la misma posibilidad de ser elegido.

Para calcular la muestra se prosiguió a desarrollar la siguiente fórmula, en donde N es el total de la población y corresponde a 1000 encargados del área de Talento Humano; Za se refiere al nivel de confianza, en este caso el 91%; p relacionada con la proporción esperada o probabilidad a favor, un 9% ó 0,09; q correspondiente a probabilidad en contra, 1-p igual a 0,91; d conocida como la precisión de la investigación, 0,09; y, n comprendida como tamaño de muestra (Herrera s.f.):

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Gráfico 1
Fórmula para obtener La Muestra

Para el proceso de recolección de datos, el cual hace referencia “al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos” (Behar Rivero 2008, 55); se utilizó un cuestionario estructurado, constituido por un conjunto de preguntas dicotómicas, de opción múltiple y preguntas abiertas. Dicho cuestionario estuvo dirigido a treinta y tres directores del área de Talento Humano de las diferentes organizaciones ecuatorianas; fue ingresado al programa Google Forms para agilizar el

proceso de contestación. A la Asociación de Gestión Humana del Ecuador, ADGHE, se envió la siguiente dirección electrónica: https://docs.google.com/forms/d/15QajEFdvt6pH1-KKwXPSEBf18L5YTG6kFfqngEmj5ok/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link para que a su vez la enviaran a los directores del área de Talento Humano a través del correo electrónico, con la explicación correspondiente.

Una vez obtenidos los datos se procedió a realizar un análisis de los mismos para comprobar la hipótesis de investigación: el nivel de impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones es alto; de ahí que la información fue sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Además de encuestas, se realizó una entrevista a tres coach ejecutivos del país, (las respuestas a las preguntas se encuentran a detalle en el apartado de Anexos), con lo cual se pudo completar el análisis de la presente investigación. Cabe indicar que la entrevista:

es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. (Behar Rivero 2008, 55)

Por último, las técnicas que se emplearán en el análisis de datos serán las tablas de frecuencias y las representaciones gráficas.

Capítulo quinto

Análisis del impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas

El presente análisis corresponde a la información recopilada a través del cuestionario de *coaching ejecutivo* dirigido a los directores del área de Talento Humano de las diferentes organizaciones del país. El 70% de los encargados de dicha área menciona que la empresa donde laboran, tiene líderes que han concluido o están por concluir un proceso de *Coaching Ejecutivo*, como se observa en el siguiente cuadro:



Gráfico 2.
Corresponde a la pregunta N. 1 del cuestionario

Lo que demuestra que en nuestro país, el coaching ejecutivo es considerado como una herramienta válida para el desarrollo organizacional. Aquellos directores que contestaron afirmativo a la mencionada pregunta indicaron que las competencias que requieren desarrollar en los líderes de su organización a través del proceso de *coaching ejecutivo*, en su mayoría, son el liderazgo y la comunicación, como se describe en el cuadro a continuación:



Gráfico 3.
Corresponde a la pregunta N. 2 del cuestionario

Esto indica que los líderes empresariales del país necesitan adquirir habilidades que les ayude a comunicarse de manera más efectiva con sus colaboradores, les permita escuchar, y crear empatía y *rapport* mientras se comunican. También se observa la necesidad de desarrollar competencias que faculten a los líderes a influir e inspirar a su equipo para trabajar por un objetivo en común. De ahí que es importante que los centros de estudio de nuestro país cultiven, a más del aspecto académico, el desarrollo personal de los jóvenes dotándoles de competencias que les permitan acercarse a los demás de manera asertiva.

El desarrollado de dichas competencias después de que los líderes concluyeran el programa de *coaching ejecutivo* fue evidente para el 91% de los directores:



Gráfico 4.
Corresponde a la pregunta N. 3 del cuestionario

Lo que demuestra que esta herramienta de desarrollo organizacional es funcional para los líderes ecuatorianos, dado que les permite adquirir nuevas habilidades en beneficio de sí mismos, de sus colaboradores y de la empresa. Las competencias -adquiridas por los líderes tras un proceso de coaching ejecutivo- que han tenido mayor impacto en las organizaciones ecuatorianas son: la comunicación en un 14%, el liderazgo y la resolución de conflictos en un 13% respectivamente:

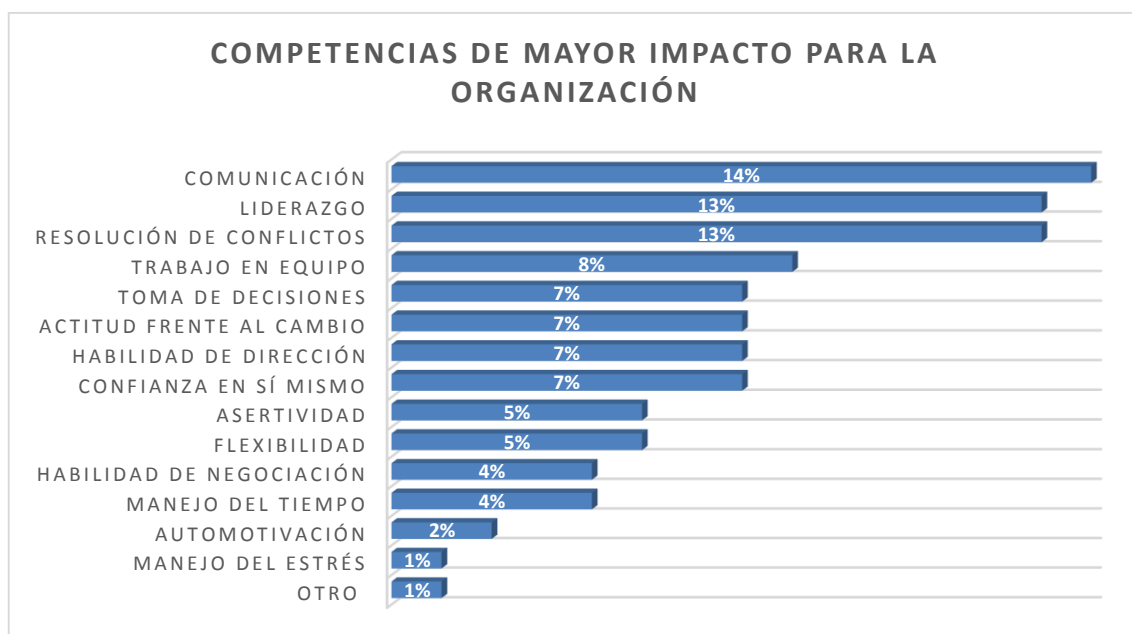


Gráfico 5.
Corresponde a la pregunta N. 4 del cuestionario

Como se pudo apreciar, a más del liderazgo y la comunicación -competencias necesarias en los líderes ecuatorianos- la habilidad para resolver conflictos también incide

en las organizaciones de nuestro medio, lo que demuestra la necesidad de trabajar en el diseño de alternativas, soluciones o planes de acción con los líderes. El programa de coaching ejecutivo permite a los directivos empresariales generar nuevas prácticas en la solución de problemas, y logra un impacto en la organización con dicha enseñanza.

Por otra parte, la mayoría de directores del área de Talento Humano, es decir un 61%, considera que el clima de la organización se ha visto impactado después de que los líderes tuviesen un proceso de *coaching ejecutivo*. Las razones principales de dicha afirmación están relacionadas con un incremento del compromiso de los líderes y los colaboradores con la empresa; la mejora de la comunicación interna y de la actitud del líder, quien, según los encuestados, ha logrado adquirir habilidades de liderazgo, lo cual ha beneficiado a la organización. Esta opinión se relaciona con la finalidad del programa de coaching en el campo empresarial, el cual busca desarrollar competencias en sus líderes en beneficio de la consecución de objetivos organizacionales. A continuación, los cuadros que resumen lo descrito:



Gráfico 6.
Corresponde a la pregunta N. 5 del cuestionario

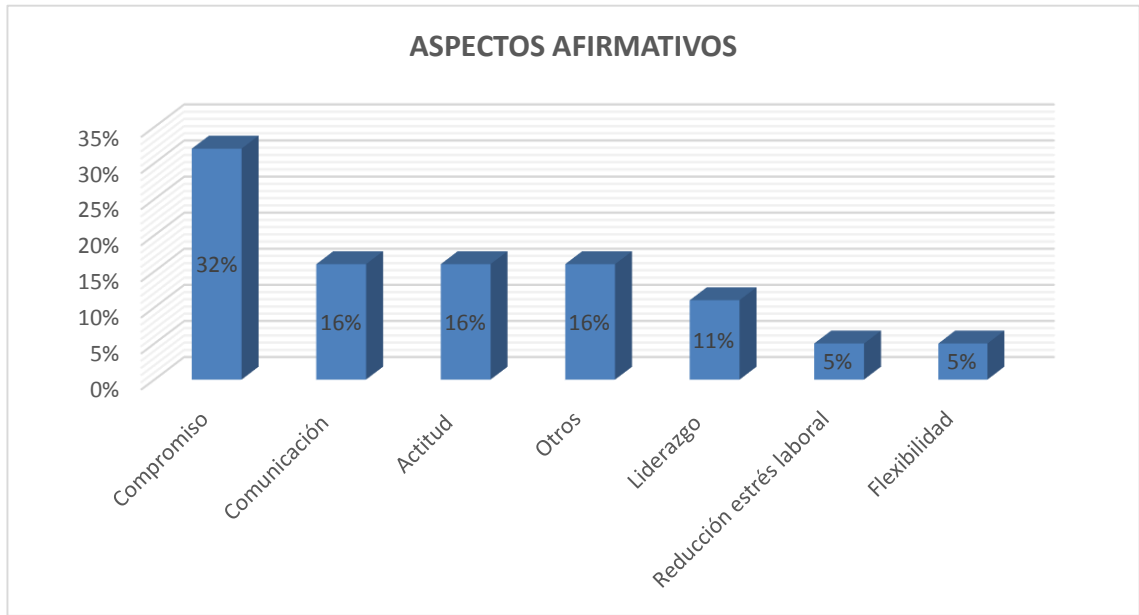


Gráfico 7.
Corresponde a las respuestas afirmativas de la pregunta N. 5 del cuestionario

Después de conocer qué competencias han sido desarrolladas por los líderes por medio del proceso de *coaching ejecutivo*, es importante observar en qué aspectos ha incidido el desarrollo de dichas competencias en la organización. Precisamente, la mayoría de directores de Talento Humano, es decir un 22%, coincide que después de que los líderes concluyeran un proceso de *coaching ejecutivo*, la comunicación interna mejoró -como se observa en el siguiente cuadro-, lo cual demuestra la necesidad de dotar de herramientas y técnicas de comunicación eficaz a los directivos de las organizaciones de nuestro país:



Gráfico 8.
Corresponde a la pregunta N. 6 del cuestionario

El programa de coaching ejecutivo, manejado adecuadamente con los líderes de las empresas ecuatorianas, genera un impacto positivo en el clima de la organización y una mayor motivación e implicación del personal para alcanzar los objetivos empresariales; además, se observa mayor satisfacción de los clientes, y mayor confianza y autonomía de los colaboradores, sobre todo en la resolución de conflictos y toma de decisiones. Además, incide en la reducción de conflictos interpersonales en el interior de la organización, en el aumento en la producción, y para un 3% de los directores ha logrado generar mayores réditos económicos para la organización.

Por otra parte, los principales aspectos de mejora de los líderes tras concluir un proceso de *coaching ejecutivo*, están relacionados con las habilidades de comunicación, el desempeño, la confianza en sí mismos, la gestión empresarial, el balance entre el trabajo y la vida personal, y el manejo del tiempo. Con lo cual se puede indicar que los directivos ecuatorianos manifiestan la necesidad de adquirir competencias que los ayude a mejorar la manera en que se comunican con otros, sea clientes, colaboradores, pares o socios; ellos reconocen la importancia de la comunicación verbal y no verbal, de la práctica de la escucha activa y la retroalimentación oportuna, a través de lo cual se genera un mejor ambiente laboral:

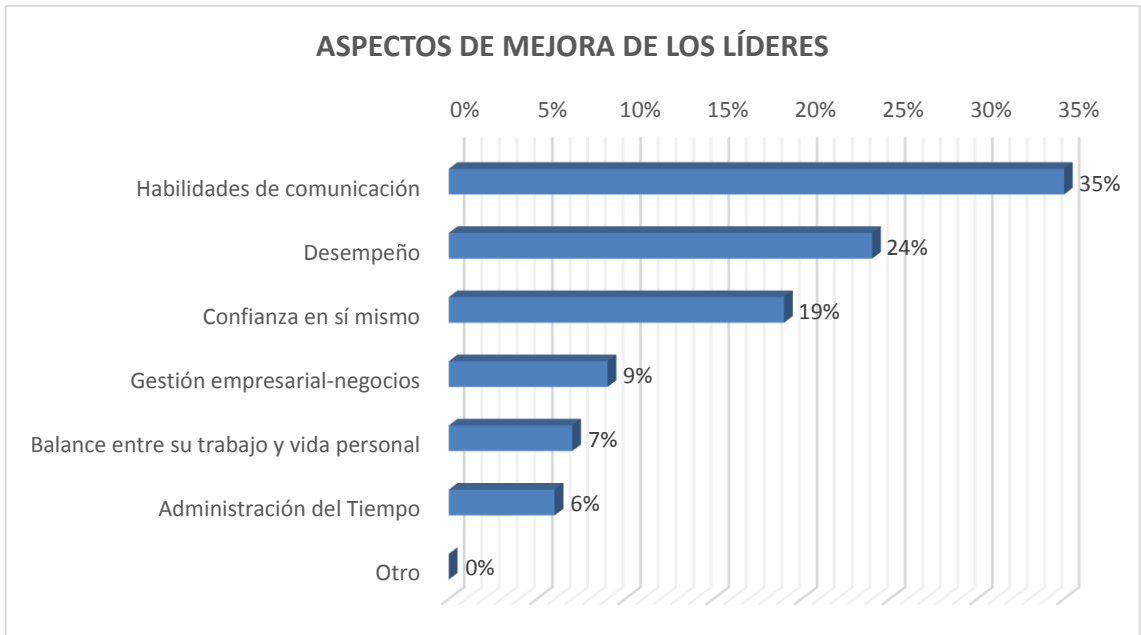


Gráfico 9.
Corresponde a la pregunta N. 7 del cuestionario

Frente a la pregunta que precisa conocer si los directores trasladarían los procesos de *coaching ejecutivo* a más miembros de su organización, se observa que el 87% respondió de manera afirmativa, demostrando la utilidad y validez de esta herramienta en el desarrollo organizacional, y la necesidad de dotar y mejorar las habilidades de los colaboradores en beneficio de la organización:



Gráfico 10.
Corresponde a la pregunta N. 8 del cuestionario

De ahí que, la mayoría de respuestas afirmativas se relacionen con la necesidad de desarrollar competencias en los demás colaboradores y de obtener resultados favorables para la organización, como se observa a continuación:

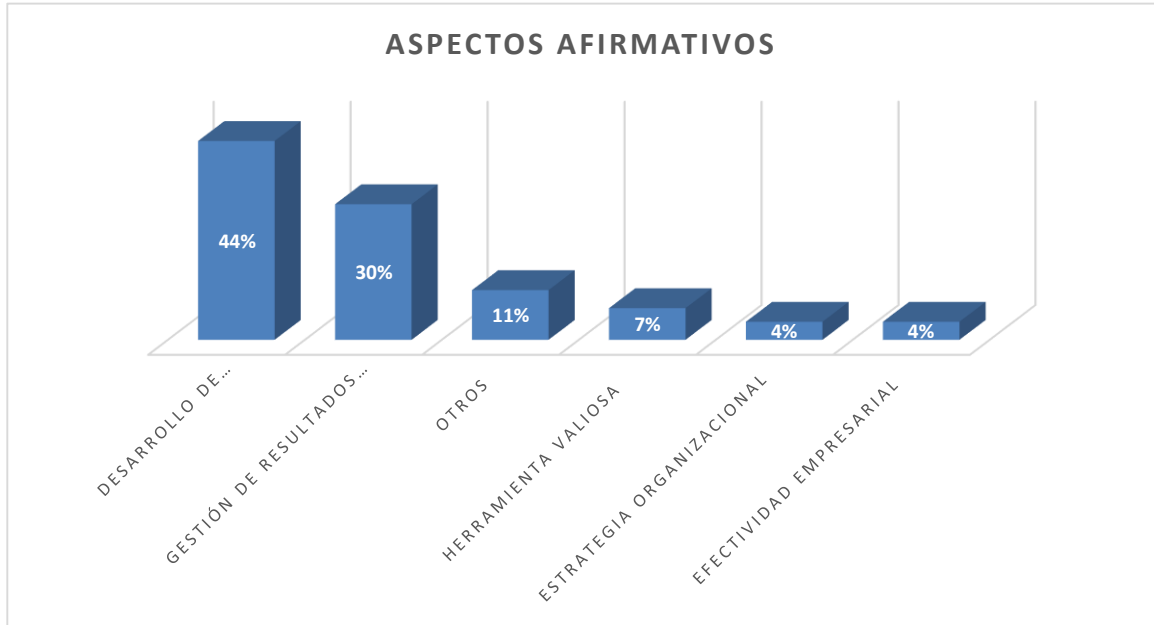


Gráfico 11.
Corresponde a respuestas afirmativas de la pregunta N. 8 del cuestionario

Por otra parte, el 13% de los directores indicó que no trasladarían el proceso de *coaching ejecutivo* a otros miembros de la organización, debido a que resulta costoso y porque dicho proceso busca cambiar una conducta sin resolver los problemas de personalidad. Para finalizar con la recolección de datos a través del presente cuestionario, se solicitó a los directores del área de Talento Humano indicar si les interesaría tener un proceso de *coaching ejecutivo*, frente a lo cual, el 73% manifestó afirmativamente:



Gráfico 12.
Corresponde a la pregunta N. 10 del cuestionario

El 56% de aquellos encuestados que manifestaron interés por el proceso de *coaching ejecutivo*, considera necesario dicho proceso debido a que les permitiría desarrollar competencias; el 12% opina que les ayudaría a generar mayores resultados para la organización; otro 12% indica que incidiría en el crecimiento empresarial; un 4% menciona que es de su interés por que mejoraría la comunicación interna; y otro 4% piensa que sería importante para la gestión de cambio. Con ello se observa nuevamente la necesidad de los profesionales por adquirir habilidades que les permita contribuir en la consecución de objetivos organizacionales.

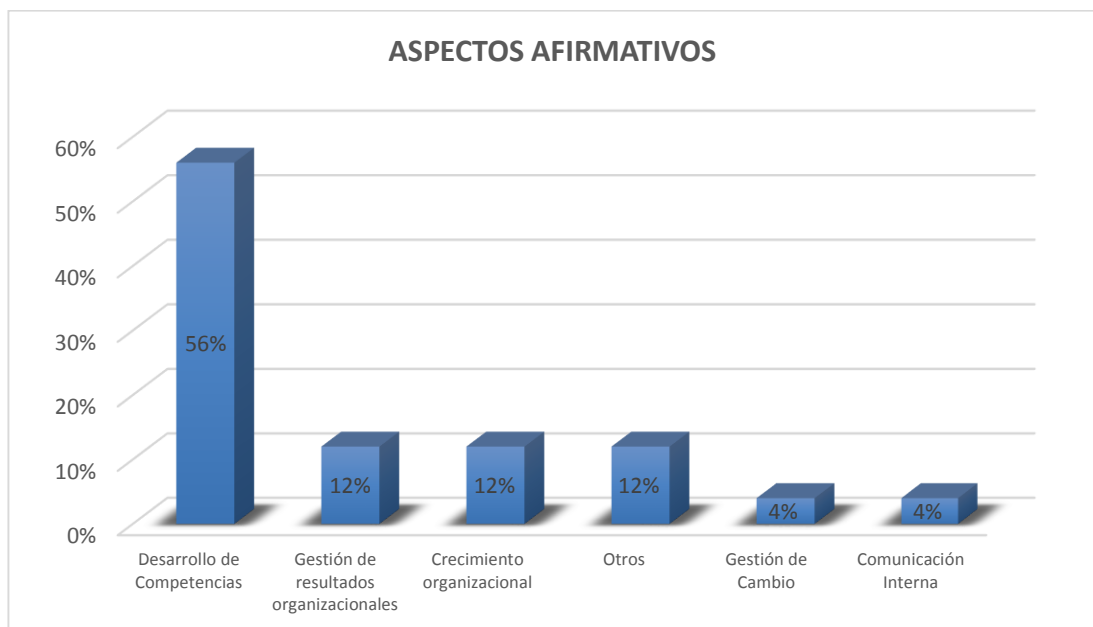


Gráfico 13.
Corresponde a respuestas afirmativas de la pregunta N. 10 del cuestionario

Por otro lado, el 27% de los directores que fueron encuestados mencionó que no es de su interés el *coaching ejecutivo*, sobre todo porque ya tienen formación como *coach* y debido a que ya han tenido un proceso de *coaching*. Otras de las razones que los directores indicaron fueron: no disponer de suficiente tiempo, estar atravesando por un proceso de *coaching* actualmente, considerar que los entrenadores en su gran mayoría no tienen una formación psicológica seria, pensar que el *coaching* está desprestigiado y es costoso.

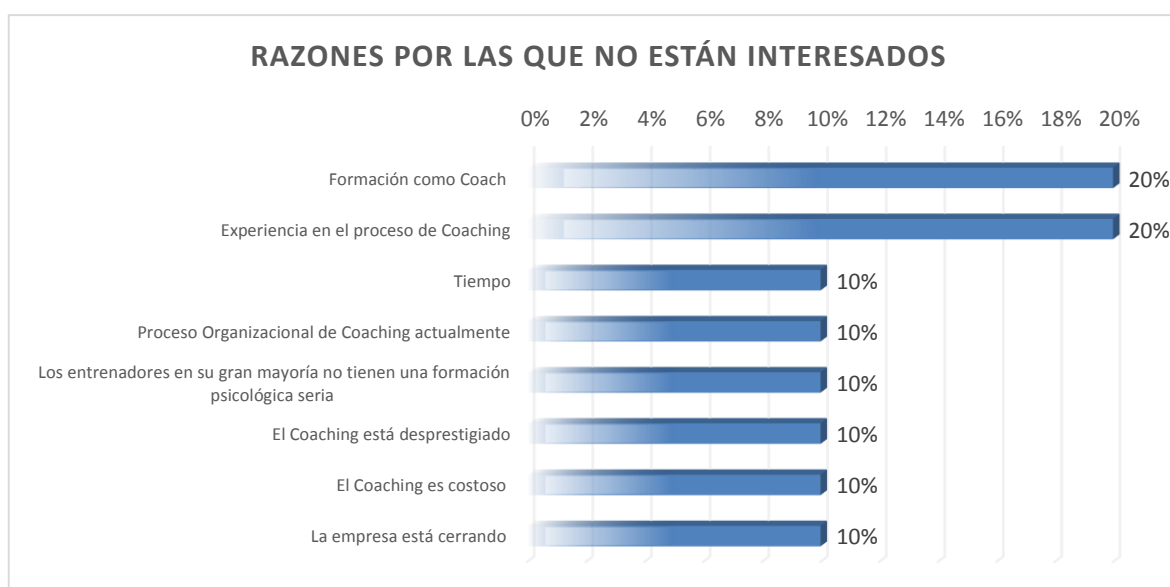


Gráfico 14.
Corresponde a respuestas negativas de la pregunta N. 10 del cuestionario

Cabe indicar que la mayoría de directores encuestados, es decir el 94%, trabaja en una empresa privada; mientras que el 6% labora en instituciones públicas. Esto indica que el sector privado invierte más en este tipo de programas para el desarrollo de competencias en sus líderes y por tanto para el progreso de la organización:

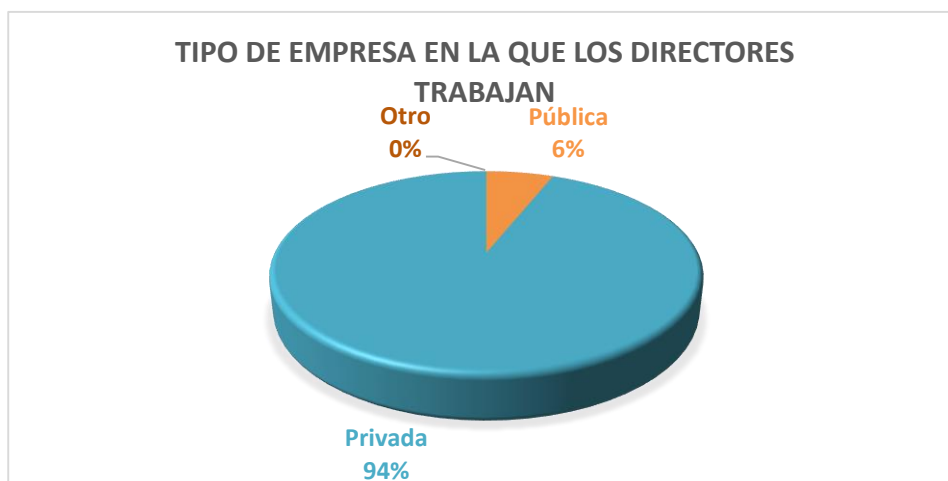


Gráfico 15.
Corresponde a la pregunta N. 9 del cuestionario

Para obtener la información pertinente al tema, se realizó una entrevista a tres *coach ejecutivos*, expertos en el manejo de *coaching* en las empresas. Los *coach* coinciden en que el *Coaching Ejecutivo* es un proceso de acompañamiento, no directivo, que promueve el desarrollo de competencias en los líderes empresariales. Dicho proceso ayuda a los líderes a conseguir metas u objetivos de aprendizaje permitiendo que su creatividad y potencial se desarrolle, de ahí que es considerado como un catalizador del aprendizaje. La principal razón por la cual los *coach* son contratados en las empresas de nuestro país, es el desarrollo de habilidades de liderazgo en los directivos.

Según los expertos, el principal beneficio del *Coaching Ejecutivo* para la organización es desarrollar competencias en sus líderes, principalmente la comunicación, la cual tiene mayor impacto en las empresas; no obstante también se observa la necesidad de desarrollar el liderazgo y la orientación a resultados. De acuerdo a su opinión, desarrollar competencias en los líderes de las organizaciones ha mejorado el clima organizacional, ha generado mayor compromiso de los colaboradores con la misión de la empresa, ha reducido la rotación del personal, ha logrado dotar a los directivos de habilidades de liderazgo, y ha conseguido crear un ambiente de creatividad para el desarrollo del talento humano. Acorde con la experiencia de los entrevistados, las ventajas del *Coaching Ejecutivo* están enfocadas con el aumento de la producción; la incidencia en el estilo de liderazgo y en el cumplimiento de metas organizacionales; el mejoramiento del desempeño de los ejecutivos; y como complemento de la capacitación tradicional.

Para los entendidos del coaching, tanto el clima como la cultura de la organización se ven impactados tras un proceso de coaching ejecutivo. Esto se observa, principalmente, debido a que existe una mejora de la comunicación interna y del estilo de liderazgo, de igual manera, se evidencia un mayor compromiso con la empresa y el fortalecimiento de valores institucionales como la constancia, la perseverancia y la creatividad.

A diferencia de los demás entrevistados, Oswaldo Toscano, opina que en Ecuador la cultura del coaching es bastante limitada, pues esta herramienta está siendo confundida con otros aspectos como la motivación al personal; de ahí que pocas empresas la han utilizado para desarrollar competencias en sus líderes. Dicho experto considera que el coaching es vendido como una solución general para cambiar la empresa, los directivos ecuatorianos no toman en cuenta que en el mundo empresarial hay muchas aristas que deben ser trabajadas y que la incidencia del coaching en la organización es solo una parte pequeña. Toscano menciona que el coaching no ha sido manejado de manera adecuada en nuestro medio, y su fracaso se debe, principalmente, a las falsas expectativas que genera; no obstante, esta herramienta tiene futuro con el enfoque correcto.

Capítulo sexto

Guía en el desarrollo de competencias de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente investigación, las personas que ocupan cargos de liderazgo en las empresas ecuatorianas han tenido un proceso de coaching ejecutivo para adquirir, principalmente, competencias de liderazgo y comunicación, las cuales, junto con la habilidad para resolver conflictos, generan un mayor impacto en las organizaciones de nuestro país.

Con el fin de construir un aporte para la investigación, se ha realizado una guía para que los líderes empresariales desarrollen las mencionadas competencias; de ahí que, tomando en cuenta que estos aspectos no se enseñan sino que se aprenden, se ha diseñado una propuesta en la cual los directivos podrán autoformarse a través de actividades que les permitirá saber, saber ser y saber hacer poniendo en práctica lo aprendido a través de un plan de acción individual:

Liderazgo

Para recordar

Los líderes ecuatorianos requieren desarrollar competencias que les ayude a influir en los colaboradores, que les permita incentivarlos e inspirarlos a trabajar por un objetivo en común.

Para leer

Libro: El 8º Hábito. De la efectividad a la grandeza de Stephen R. Covey. Segunda Parte: Inspirar a los demás para que encuentren su voz. Págs. 113-143.

Para ver

Video: Ken Blanchard. Liderazgo. Ingresar a:
<https://www.youtube.com/watch?v=Dbagz5XK64s>

Para pensar

Para inspirar a mi grupo o equipo y lograr que tome conciencia de su valor, su talento y potencial, es importante comenzar dándome cuenta del propio valor, talento y potencial para conmigo mismo y con los demás. Es decir, es necesario reconocerse como una persona capaz de ayudar a otros a encontrar en sí mismos aquello valioso y particular que pueden ofrecer a su entorno, primero descubriendo aquello que poseo y que puedo potenciar.

Para actuar: (El ejercicio que se presenta a continuación es a modo de ejemplo, sin embargo, se invita al líder a utilizar el formato para reflexionar y proporcionar sus propias respuestas).

Plan de Acción

Situación actual

Desde mi puesto de trabajo, no logro influir en mi equipo para alcanzar los objetivos planteados para el cuatrimestre. .

Objetivo principal

Aprender el conocimiento, las habilidades y las actitudes necesarias para inspirar a mis colaboradores a trabajar por el logro de los objetivos organizacionales.

Alternativas

- Seguir un curso avanzado de liderazgo.
- Tener un proceso de coaching ejecutivo para profundizar en el desarrollo de dicha competencia.
- Auto educarme por medio de diferentes recursos bibliográficos como: libros, artículos científicos, páginas web, videos de formación, etc.

Compromisos

Profundizar en el desarrollo de la competencia de liderazgo por medio de un proceso de coaching ejecutivo y auto formación.

Situación deseada

Demostrar el conocimiento adquirido sobre liderazgo por medio de la práctica de habilidades y actitudes, con las cuales sea capaz de inspirar a mi grupo de colaboradores a reconocer su propio valor y potencial para el logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación

Para recordar

Los líderes empresariales necesitan adquirir competencias que les ayude a comunicarse de manera empática y efectiva con sus colaboradores, clientes, socios, jefes.

Para leer

- Libro: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen R. Covey. Editorial Paidós. Quinto hábito: Procure primero comprender, y después ser comprendido. Páginas 266-293.
- Lectura en página web: Cómo desarrollar tus habilidades de liderazgo. Ingresar a: <http://almanatura.com/2014/09/aprende-como-desarrollar-tus-habilidades-liderazgo/> Tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - Demuestra interés en los puntos de vista ajenos.
 - Presta atención a lo que la persona te está diciendo.
 - No interrumpas de forma innecesaria.
 - Pon atención a tu propio lenguaje corporal.
 - Da a tus empleados la oportunidad de expresar sus ideas y opiniones.

Para mirar

Video: Los Secretos del Lenguaje Corporal. Ingresar a:

https://www.youtube.com/watch?v=DzHQKi_zY0c

Para pensar

Para comunicarme con el otro debo tener en cuenta que lo hago a través de expresiones verbales y corporales, por lo cual es de suma importancia reflexionar y percatarse de la manera en la que me dirijo a los demás, es decir sentir cómo está mi tono al dirigirme a la persona, preguntarme si la escucho para comprender o para responder, enfocarme

en las preguntas que realizo para verificar si estas tienen algún propósito en la conversación, notar si es necesario reformular, compartir percepciones, motivar o confrontar de manera conciliadora y propositiva.

Para actuar (El ejercicio que se presenta a continuación es a modo de ejemplo, sin embargo, se invita al líder a utilizar el formato para reflexionar y proporcionar sus propias respuestas).

Plan de Acción

Situación actual

Me resulta difícil expresar mis requerimientos de manera directa y precisa.

Objetivo principal

Adquirir conocimientos y desarrollar habilidades para comunicarme de manera empática y efectiva.

Alternativas

- Seguir un curso avanzado de habilidades de comunicación.
- Tener un proceso de coaching ejecutivo para profundizar en el desarrollo de dicha competencia.
- Auto educarme por medio de diferentes recursos bibliográficos como: libros, artículos científicos, páginas web, etc.

Compromisos

Profundizar en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que demuestren una comunicación empática y efectiva por medio de un proceso de coaching ejecutivo y autoformación.

Situación deseada

Lograr expresar mis ideas y requerimientos a través de una actitud empática, poniendo en práctica habilidades de escucha, pregunta y retroalimentación efectiva.

Resolución de Conflictos

Para recordar

Las personas que ocupan cargos de liderazgo en las empresas ecuatorianas necesitan generar nuevas prácticas en la solución de problemas.

Para leer

- Lectura en página web: Seis habilidades esenciales para manejar conflictos. Por George Kohlrieser. Ingresar a:

http://www.georgekohlrieser.com/userfiles/file/articles/5.GK_PFM_Conflict.pdf

- Crear y mantener un vínculo, incluso con tu "adversario"
- Establecer un diálogo y negociar
- "Pon el pescado sobre la mesa"
- Comprender las causas de los conflictos
- Utilizar la ley de la reciprocidad
- Construir una relación positiva
- Lectura Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui. No 90. Ciespal. Quito-Ecuador. 2005. Artículo: Competencias Claves para la Comunicación Organizacional. Ruth Pacheco. Páginas: 70-75.
- Libro: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen R. Covey. Editorial Paidós. Cuarto hábito: Pensar en ganar/ganar. Páginas 230-265.

Para mirar

Resolución de conflictos: El Puente. Ingresar a:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZgaidCmzfHk>

Para pensar

Al momento de resolver un conflicto es importante darse cuenta que podemos dejarnos llevar por la impulsividad o el temor a la hora de tomar decisiones para solucionarlo. Por lo que es necesario reflexionar, si tomarse un tiempo para analizar la situación antes de actuar es la mejor estrategia para darle fin al problema, el cual podría transformarse en oportunidad.

Para actuar (El ejercicio que se presenta a continuación es a modo de ejemplo, sin embargo, se invita al líder al utilizar el formato para reflexionar y proporcionar sus propias respuestas).

Plan de Acción

Situación actual

Cuando se presenta un conflicto en la organización, desconozco cómo actuar.

Objetivo principal

Adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y generar actitudes que me permitan resolver conflictos laborales de manera efectiva

Alternativas

- Seguir un curso avanzado para enfrentar conflictos laborales.
- Tener un proceso de coaching ejecutivo para profundizar en el desarrollo de dicha competencia.
- Auto educarme a través de diferentes recursos bibliográficos como: libros, artículos científicos, páginas web, etc.

Compromisos

Profundizar en el tema de resolución de conflictos a través de un proceso de coaching ejecutivo y auto formación.

Situación deseada

Resolver el conflicto por medio de la realización de negociaciones que lleven a acuerdos mutuamente satisfactorios, lo cual implique, en lo posible, ganar-ganar.

Conclusiones

En el presente estudio se concluye que el impacto del *coaching* ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas es significativo, las razones para afirmar dicha postura son las siguientes:

- La mayoría de empresas ecuatorianas, 70%, cuyos directores del área de talento humano fueron encuestados, tiene directivos que han concluido o están por concluir un proceso de *coaching* ejecutivo, demostrando que esta herramienta de desarrollo organizacional es válida para las organizaciones de nuestro medio.
- El *coaching* ejecutivo constituye un soporte en el desarrollo de competencias de los líderes empresariales, de acuerdo con la mayoría de directores del área de talento humano de las empresas del país, 91%, que fueron encuestados para la presente investigación.
- El *coaching* ejecutivo permite incrementar y potenciar, principalmente, habilidades de comunicación, liderazgo y resolución de conflictos en los directivos, competencias que tienen mayor impacto en las organizaciones ecuatorianas de acuerdo a los datos obtenidos en este estudio.
- La mayoría de directores del área de talento humano que fueron encuestados, 61%, considera que el clima de la organización se ha visto impactado después de que los líderes concluyeran un proceso de *coaching* ejecutivo, observando un mayor compromiso de los líderes y colaboradores con la empresa, así como una mejor actitud en los directivos.
- El desarrollo de competencias en los líderes empresariales del país, tras un proceso de *coaching* ejecutivo, ha incidido, primordialmente, en el mejoramiento de la comunicación interna de la organización, según los resultados adquiridos en el cuestionario proporcionado a los directores del área de talento humano para esta investigación.
- Para los directores de talento humano encuestados, el proceso de *coaching* ejecutivo incidió, principalmente, en el incremento de habilidades de comunicación y en el mejoramiento del desempeño de los líderes,

demostrando que dicha herramienta es funcional para el desarrollo profesional y personal de quienes ocupan cargos de liderazgo en las empresas ecuatorianas.

- La mayoría de los directores del área de talento humano de nuestro país, que fueron encuestados para el presente estudio, considera importante trasladar el proceso de *coaching ejecutivo* a otros miembros de la organización, e incluso a sí mismos, debido a su validez y utilidad en el desarrollo de competencias, y porque constituye un apoyo en la consecución de resultados organizacionales.

Por otra parte, en el actual estudio se observa la presencia de criterios que discrepan con la postura que sostiene que el *coaching ejecutivo* es una herramienta que favorece el desarrollo profesional y por tanto de la organización; sin embargo, estos son mínimos y están relacionados, especialmente, con la pérdida de prestigio del *coaching ejecutivo* en nuestro medio, la falta de formación psicológica de los entrenadores, las falsas expectativas que genera debido a un mal manejo del tema, y con el alto costo que implica este proceso para las empresas.

En la presente investigación se concluye que el *coaching ejecutivo* es una herramienta que aporta al progreso y cambio de las organizaciones de nuestro país, pues impacta en el desarrollo de las competencias de sus líderes, quienes a su vez introducen nuevas prácticas de convivencia social dentro de las empresas, logrando la mejora del clima laboral e incidiendo en la cultura de la organización.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones analizadas en el presente estudio, se ha considerado recomendar lo siguiente:

- Es necesario abordar el programa de coaching ejecutivo de manera profesional y éticamente responsable. Las personas que manejan este proceso y sus técnicas deben estar debidamente calificadas para dicho trabajo, disponer de las competencias necesarias y conocer sobre el manejo organizacional. El *coaching ejecutivo*, adecuadamente manejado, ha logrado desarrollar competencias en los líderes organizacionales de nuestro país, de ahí que, es importante trabajar con mayor profundidad y periodicidad con los directivos para alcanzar mayores objetivos empresariales.
- Es imprescindible desarrollar iniciativas que promuevan en los actuales directivos la práctica de nuevas habilidades como la creatividad y la empatía, que les ayude a generar mayor compromiso en sus colaboradores, que les permita trabajar con mayor coherencia entre sus palabras y sus acciones, y que les acerque al personal de la empresa, con quien construye diariamente nuevas metas en común.
- Las organizaciones ecuatorianas deberían invertir en esta herramienta de desarrollo organizacional, dado que ha tenido resultados favorables en la generación y en el incremento de habilidades en los directivos empresariales. Para que todas las organizaciones puedan acceder a este tipo de programas, es importante que su costo sea acorde a la situación económica de cada empresa.

Para finalizar, es necesario reconocer que las demandas de la sociedad actual exigen a los líderes formarse de manera continua, así como desarrollar nuevas habilidades para enfrentar el mundo acelerado y cambiante al que se ven expuestos, lo cual los lleve a conducir e inspirar de manera adecuada a equipos de trabajo diversos, multiculturales y con diferentes enfoques y disciplinas; que les permita potenciar el uso de recursos tecnológicos con un fin integrador y globalizador; y que les ayude a manejar aspectos económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales en los procesos de desarrollo de

su organización. El mundo exige preparación constante y los líderes de hoy, en todos los ámbitos, deben estar preparados de manera integral.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. 2000. *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso García, Miguel, Ana María Calles Oñate y Carmen Sánchez Ávila. 2010. *Desarrollo de personas y de las organizaciones: Coaching Ejecutivo y Mentoring*. Universidad y Empresa.
- Andrade, Horacio. 2013. “Perfiles y Rasgos: ProQuest”. Consulta: 02 de Mayo de 2015.
<<http://www.portal.uasb.edu.ec>>
- Baniandrés, Josune, Almudena Eizaguirre y María García Feijoo. 2011. *El coaching como herramienta de apoyo en los procesos de aprendizaje*. Boletín de Estudios Económicos.
- Baumann, Zygmunt. s.f. *Turistas y Vagabundos*. Biblioteca Virtual de Ciencias Sociales.
- Behar Rivero , Daniel S. 2008. *Metodología de la investigación*. Shalom.
- Briones, Guillermo. 2002. *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales* .
- Camisón, César, Germán de Granda, Laura Maure, Juan José Barrera; et al. 2008. *El modelo de empresa del siglo XXI: hacia una estrategia competitiva y sostenible*. Madrid: Forética.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg. 2000. *Management paradigms for the new millennium*. Londres: Journal of Management Rewies.
- Cruz Kronfly, Fernando, Omar Aktouf, Rafael Carvajal. 2003. *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- De Vicente, Aída, Silvia Berdullas y Cristina Castilla. 2012. *Coaching Psychology*. Madrid: INFOCOP.

- El liderazgo de los empresarios ecuatorianos. 2015. "Liderazgo". Consulta: 6 de Diciembre de 2015. <<http://www.revistalideres.ec>>
- Gajardo Barrientos, Lilén Avril. 2007. *Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Gil Flores, Javier. 2007. "Competencias en la organización. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal". Consulta: 27 de febrero de 2015. Sistema de Información Científica: www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf
- Guerra Sotillo , Alexei. 2005. "Eumed.net".Consulta: 23 de enero de 2015 <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/>.
- Gurdían-Fernández, Alicia. 2007. *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa: investigación socio-educativa*. San José-Costa Rica: IDER.
- Haneberg, Lisa. 2007. *Fundamentos del coaching*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hay Group. 2000. *Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general*. Factbook Recursos Humanos: Aranzadi y Thomson.
- Hay Group. 2000. *Selección*. Factbook Recursos Humanos: Aranzadi y Thomson.
- Herrera, Mario. 2011. "Fórmula para cálculo de muestras poblaciones finitas". Consulta: 5 de Diciembre de 2015. <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Internacional Coach Federation. 2013. "Encuesta actual acerca de coaching ejecutivo". Consulta: 11 de Febrero de 2015. www.coachfederation.org.
- International Coach Federation, Argentina. 2014. "Encuesta actual acerca de coaching ejecutivo". Consulta: 11 de Febrero de 2015. www.icfargentina.org.

- Leibling, Mike, y Robin Prior. 2004. *Coaching: paso a paso: Métodos que funcionan*. Barcelona: Gestión 2000.
- Morgan, Gareth. 1998. *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA.
- Münch, Lourdes. 2010. *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Musicco, Ginevra. 2013. *El nuevo coaching en Europa*. Revista Universitaria Europea. N. 19.
- Ortega Guizado, Remperto. 2012. “El coaching ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos”. En Sophia: Colección de Filosofía de la Educación. *La Construcción del Conocimiento desde el Enfoque Filosófico, Psicológico y Pedagógico*: 177-198. Quito: Abya Yala.
- Ortiz De Zárate, Miriam. 2010. *Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas*: 56-68. Madrid. Capital Humano, N. 243.
- Schlemenson, Aldo. 1990. *La perspectiva ética en el análisis organizacional: un compromiso reflexivo con la acción*. Buenos Aires: Paidós. Consulta: 3 abril de 2015 <http://www.aquaessentia.com.ar/wp-content/uploads/2014/11/schlemenson_cap_6.pdf>
- . 1998. *Análisis organizacional y empresa unipersonal: Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Paidós.
- . 2002. *La estrategia del talento: alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Smart, JK. 2004. *Coaching y feedback eficaces: Cómo ayudar a nuestros colaboradores a mejorar resultados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ugalde Binda, Nadia, y Benavent Francisco Balbastre. 2013. *Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación*: 179-187. Ciencias Económicas.

Useche, María Cristina. 2004. *El Coaching desde una perspectiva Epistemológica*: 125-132. Ciencias Sociales.

Zapata Domínguez, Álvaro. 2002. *Paradigmas de la cultura organizacional*. Cali: Universidad del Valle.

Anexos

Anexo 1. Formato Entrevista

Dirigida a: Tres Coach Ejecutivos

Indicadores		Respuestas
1	Para usted, ¿qué es el Coaching Ejecutivo?	
2	¿A quién está dirigido este proceso?	
3	¿Cuál es la utilidad de este proceso para los líderes de una organización?	
4	¿Cuáles son los beneficios para la organización?	
5	En su experiencia, ¿cuáles han sido las principales razones por las que las organizaciones han solicitado iniciar un programa de Coaching Ejecutivo para sus líderes?	
6	¿Ha sido uno de los motivos el desarrollo de competencias?	
7	¿Qué competencias han logrado desarrollar sus <i>coachees</i> a partir del proceso de Coaching Ejecutivo?	
8	¿Qué competencias cree que puedan tener mayor impacto en la organización? ¿Por qué?	

9	¿Cómo incide el desarrollo de competencias de los líderes en la organización?	
10	¿Considera que el clima de la organización es impactado? ¿En qué aspectos?	
11	¿Considera que la cultura organizacional se ve impactada? ¿En qué aspectos?	

Anexo 2. Formato Cuestionario Coaching Ejecutivo

Dirigida a: 33 Directores del Área de Talento Humano de Empresas Ecuatorianas

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer el impacto del Coaching Ejecutivo en el desarrollo de competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas. Es importante conocer su apreciación respecto a lo que lograron o no los líderes -de la empresa donde usted trabaja- después de haber tenido un programa de Coaching Ejecutivo¹.

1. ¿En su organización hay líderes que han concluido o están por concluir un programa de Coaching Ejecutivo? Marque la respuesta que considere)

___ **SI** (Pasar a la pregunta 2 y continuar)

___ **NO** (Pasar a la pregunta 9 y continuar)

2. ¿Qué competencias se requirió desarrollar en los líderes de su organización? (Marque las respuestas que considere)

___ Liderazgo

___ Comunicación

___ Toma de Decisiones

___ Trabajo en Equipo

___ Resolución de Conflictos

___ Habilidad de Negociación

___ Actitud frente al Cambio

___ Habilidad de Dirección

___ Asertividad

___ Manejo del estrés

___ Manejo del tiempo

___ Flexibilidad

___ Confianza en sí mismo

___ Automotivación

___ Otras: _____

¹ La investigación tiene fines académicos.

3. ¿Se notó que los líderes han desarrollado las competencias requeridas después de haber concluido el programa de Coaching Ejecutivo? (Marque la respuesta que considere)

SI
 NO

4. ¿Qué competencias -adquiridas por el/los líder/líderes- han tenido mayor impacto en la organización? (Marque las respuestas que considere)

Liderazgo
 Comunicación
 Toma de Decisiones
 Trabajo en Equipo
 Resolución de Conflictos
 Habilidad de Negociación
 Actitud frente al Cambio
 Habilidad de Dirección
 Asertividad
 Manejo del estrés
 Manejo del tiempo
 Flexibilidad
 Confianza en sí mismo
 Automotivación
 Otras: _____

5. ¿Se ha visto impactado el clima de la organización?

SI
 NO

Si su respuesta es SI, indique en qué aspectos _____

6. El desarrollo de las competencias de los líderes ha incidido en: (Marque las respuestas que considere)

Aumento de la producción
 Satisfacción de los clientes
 Obtención de mayores réditos económicos para la organización
 Mejoramiento de la comunicación interna
 Incremento de la confianza y autonomía de los colaboradores en la resolución de conflictos y toma de decisiones
 Reducción de conflictos interpersonales en el interior de la organización
 Mayor motivación e implicación del personal para alcanzar los objetivos empresariales
 Mejoramiento del clima organizacional

___ Fortalecimiento de los valores institucionales

___ Otros: _____

7. ¿En qué aspectos mejoraron los líderes? (Marque las respuestas que considere)

___ Desempeño

___ Gestión empresarial-negocios

___ Administración del Tiempo

___ Confianza en sí mismo

___ Habilidades de comunicación

___ Balance entre su trabajo y vida personal

___ Otros: _____

8. ¿Si tuviese la oportunidad, trasladaría a más miembros de su organización los procesos de Coaching Ejecutivo?

___ **SI**

___ **NO**

¿Por qué? _____

9. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

___ Pública

___ Privada

___ Mixta

10. ¿Le interesaría tener un proceso de Coaching Ejecutivo?

___ **SI**

___ **NO**

¿Por qué? _____

Anexo 3. Entrevista N. 1

Dirigido a: Coach Ejecutivo Oswaldo Toscano

	Indicadores	Respuestas
1	Para usted, ¿qué es el Coaching Ejecutivo?	<p>El coaching es un proceso de acompañamiento no directivo, es decir no existe un direccionamiento por parte del coach, en cuento hacia donde debe ir el coachee.</p> <p>El Coaching Ejecutivo es un proceso no directivo aplicado en el mundo organizacional, en procesos uno a uno.</p>
2	¿A quién está dirigido este proceso?	<p>El público son dueños de empresas, jefes, gerentes. Líderes empresariales, personas que tengan equipos de trabajo a cargo como por ejemplo los supervisores de ventas.</p>
3	¿Cuál es la utilidad de este proceso para los líderes de una organización?	<p>Ayudarles a lograr metas u objetivos de aprendizaje, no de aula sino lo que llamamos aprendizaje significativo, es decir desarrollar y formar hábitos e ideas que les permitan mejorar.</p> <p>Es un proceso que agrega mucho valor pues permite que la creatividad humana se desarrolle, ayuda como un catalizador del aprendizaje, por eso es enriquecedor.</p>
4	¿Cuáles son los beneficios para la organización?	<p>El más importante es el que genera desarrollo de competencias que permite incidir en el desempeño del ejecutivo a través del trabajo en sus</p>

		competencias blandas como el trabajo en equipo, toma de decisiones en el desarrollo empresarial, aumento de la productividad.
5	En su experiencia, ¿cuáles han sido las principales razones por las que las organizaciones han solicitado iniciar un programa de Coaching Ejecutivo para sus líderes?	En Ecuador, la cultura del coaching está bastante limitada, aquí se suele confundir coaching con otras cosas como la motivación al personal. En pocas empresas que se ha utilizado coaching ejecutivo se han enfocado al desarrollo del liderazgo.
6	¿Ha sido uno de los motivos el desarrollo de competencias?	Si, las relacionadas a liderazgo, comunicación, escucha activa, gestión de equipos.
7	¿Qué competencias han logrado desarrollar sus coachees a partir del proceso de Coaching Ejecutivo?	Una lista grande. Por ejemplo, la comunicación, escucha activa, feedback sin juicios de valor, aprender a escuchar (líder directivo-líder coach). Sobre todo la comunicación como un 90%, los líderes aprenden a hacer preguntas, a ser empáticos, a crear un rapport adecuado con la gente.
8	¿Qué competencias cree que puedan tener mayor impacto en la organización? ¿Por qué?	La escucha, una organización que no se escucha está limitada, así que la clave es aprender a escuchar.
9	¿Cómo incide el desarrollo de competencias de los líderes en la organización?	Permite que los líderes empiecen a tomar conciencia de las posibilidades que existen en un ambiente en el cual todos pueden opinar.

		<p>Permite que los colaboradores que están en la empresa desarrollen su creatividad y se desarrollen siempre y cuando haya esas conexiones, es decir cuando el líder escucha.</p> <p>Permite a las empresas escucharse y crear un ambiente de creatividad en el talento humano.</p>
10	<p>¿Considera que el clima de la organización es impactado? ¿En qué aspectos?</p>	<p>Totalmente, parte del clima laboral es el clima de liderazgo. En el mundo empresarial hay varias aristas para trabajar, muchas veces se vende como solución final como que puede cambiar la empresa, pero es solo una parte pequeña y hay muchas aristas que se deben trabajar, todas las partes deben estar alineadas.</p> <p>El fracaso del coaching viene por las falsas expectativas que genera.</p> <p>La empresa es un ente sistémico, el proceso de coaching es un proceso de aprendizaje y funciona en ciertos tipos de contextos. El coach es responsable del proceso, el coachee del contenido. El coaching está mal manejado en nuestro medio. Tiene futuro pero con el enfoque correcto.</p>
11	<p>¿Considera que la cultura organizacional se ve impactada? ¿En qué aspectos?</p>	<p>Si, en la comunicación, hay gente que trabaja en una empresa y a pesar que le pagan mal, está a gusto por el estilo de liderazgo.</p>

Anexo 4. Entrevista N. 2

Dirigido a: Coach Ejecutivo Paul Toscano

Indicadores	Respuestas
1 Para usted, ¿qué es el Coaching Ejecutivo?	El Coaching Ejecutivo es un acompañamiento en la toma de conciencia de los "gaps" competenciales del ejecutivo y en el proceso de cierre de esos "gaps". Ayuda a desarrollar o potenciar en las Soft Skills, siempre utilizando la No Directividad.
2 ¿A quién está dirigido este proceso?	Está dirigido para personas que requieren mejorar, siempre relacionado al tema empresarial.
3 ¿Cuál es la utilidad de este proceso para los líderes de una organización?	Entender el contexto, el cambio de un líder tradicional por un líder No Directivo, ayudar a desarrollar el potencial de sus colaboradores.
4 ¿Cuáles son los beneficios para la organización?	Partimos de cambiar un estilo de liderazgo tradicional a uno que genera mejores resultados desde la toma de conciencia de cada uno de los colaboradores, cumplimiento de metas y objetivos. Mejoran el desempeño de cada uno de los miembros de la empresa.
5 En su experiencia, ¿cuáles han sido las principales razones por las	La principal razón a nivel de Latinoamérica es el estilo de liderar.

	que las organizaciones han solicitado iniciar un programa de Coaching Ejecutivo para sus líderes?	
6	¿Ha sido uno de los motivos el desarrollo de competencias?	SI, siempre van a estar involucradas las competencias
7	¿Qué competencias han logrado desarrollar sus coachees a partir del proceso de Coaching Ejecutivo?	Liderazgo, comunicación, orientación a resultados, entre otros.
8	¿Qué competencias cree que puedan tener mayor impacto en la organización? ¿Por qué?	Las competencias dependen de la necesidad de cada organización. Sin duda el Liderazgo es la más importante
9	¿Cómo incide el desarrollo de competencias de los líderes en la organización?	Incide en un mejor desempeño de sus líderes,
10	¿Considera que el clima de la organización es impactado? ¿En qué aspectos?	Si hay un impacto en toda la organización, siempre y cuando se trabaje desde las Altas Gerencias
11	¿Considera que la cultura organizacional se ve impactada? ¿En qué aspectos?	Permite a los colaboradores tener una visión mucho más amplia, una guía de cómo llevar el proceso de cambio en la cultura

Anexo 5. Entrevista N. 3

Dirigido a: Coach Ejecutivo Daniel Pauta

	Indicadores	Respuestas
1	Para usted, ¿qué es el Coaching Ejecutivo?	Es un proceso de acompañamiento para desarrollar, mejorar o incorporar una competencia o habilidad en los colaboradores.
2	¿A quién está dirigido este proceso?	A los colaboradores de una empresa.
3	¿Cuál es la utilidad de este proceso para los líderes de una organización?	El mejorar las competencias y el desempeño, impacta en el ingreso de las compañías.
4	¿Cuáles son los beneficios para la organización?	Dar valor a una herramienta complementaria y sustitutiva a la con capacitación tradicional y poco efectiva.
5	En su experiencia, ¿cuáles han sido las principales razones por las que las organizaciones han solicitado iniciar un programa de Coaching Ejecutivo para sus líderes?	Poco éxito de las capacitaciones tradicionales, que no van acompañadas de esta herramienta. Cero incremento en las habilidades de los colaboradores o crecimiento en su puesto de trabajo.

6	¿Ha sido uno de los motivos el desarrollo de competencias?	Si, por supuesto, es uno de los temas más importantes.
7	¿Qué competencias han logrado desarrollar sus coachees a partir del proceso de Coaching Ejecutivo?	Incremento del compromiso con la organización. Adquisición de competencias en servicio al cliente. Manejo de emociones.
8	¿Qué competencias cree que puedan tener mayor impacto en la organización? ¿Por qué?	Manejo de emociones. Inteligencia emocional.
9	¿Cómo incide el desarrollo de competencias de los líderes en la organización?	Mejora en el clima laboral. Mayor compromiso del trabajador con la misión de la empresa. Baja rotación del personal.
10	¿Considera que el clima de la organización es impactado? ¿En qué aspectos?	Si. Se mejora en compromiso y productividad.
11	¿Considera que la cultura organizacional se ve impactada? ¿En qué aspectos?	Si. Se fortalecen valores como la constancia, la perseverancia, la creatividad.