



La ventaja competitiva del coaching como herramienta de desarrollo en las empresas del Ecuador

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Comunicación y Marketing

Por el estudiante:

Gina Manzur Henríquez

Bajo la dirección de:

Jeffrey Víctor Vizueta Villacreses

Universidad Espíritu Santo

Facultad de Postgrado

Guayaquil - Ecuador

Marzo del 2016

La ventaja competitiva del coaching como herramienta de desarrollo de las empresas del Ecuador

The competitive advantage of coaching as a tool to the development of the companies in Ecuador

Gina Manzur Henríquez

Jeffrey Víctor Vizueta Villacreses

Resumen

El coaching es una metodología conocida a nivel mundial, debido a su alta eficacia en lo que a desarrollo personal y profesional se refiere. El coaching se ha convertido en una herramienta poderosa, cada vez más necesaria para enfrentar los retos que ofrece el mundo globalizado. Es una herramienta utilizada a gran escala en países de primer mundo, como los europeos, y parte de Oceanía y Asia (Díaz, Portafolio.co, 2012). El presente trabajo recabará información relevante de esta herramienta usada a nivel de Ecuador, tomando como fuentes principales, bibliografía del tema, además de encuestas y entrevistas a personas del medio local para indagar cuánto conocen del tema y si lo aplican en su vida diaria, ya sea en el aspecto personal o profesional. Se recopiló información de empresas dedicadas a consultoría en coaching empresarial para que a través de un cuestionario de preguntas, se pueda dar a conocer su experiencia en la difusión de esta importante metodología de desarrollo. El trabajo toma un enfoque descriptivo, tomando como referencia muestras de datos cualitativos.

Palabra clave: Coaching, metodología, entrenadores, herramienta

Abstract

The Coaching is a very well-known methodology in the world because of its efficacy in the personal and professional aspect. The Coaching has become into a powerful tool, more necessary to deal against the challenges of this globalized world. It is a tool used in large scale in developed countries such as the European and part of Oceania and Asia (Díaz, Portafolio.co, 2012). This paper will collect relevant information of this tool in Ecuador, taking as main references: literature of the topic, surveys and interviews to local people to investigate how much they know about this methodology and if they apply it to their personal or professional aspect. Information from coaching consultant enterprises was collected and used particular questions in order to know their experience spreading the

knowledge of this development tool. This paper has a descriptive focus using qualitative data.

Key words: coaching, methodology, coaches, tool

INTRODUCCIÓN

Cada vez se escucha más sobre *Coaching*, el cual se conoce como una nueva profesión. Es el proceso que consiste en soltar el potencial de una persona para desarrollar su máxima capacidad y tener una mejoría en el desempeño de las actividades que éste realiza, con el fin de facilitar un cambio evolutivo y positivo.

El primer coach de la historia fue Sócrates, el cual afirmaba: “No existe el enseñar, sino solo el aprender” (Hoyos & Zorrilla, 2009), (Magazine, 2005). Éste despertaba en sus discípulos una conciencia clara de sus carencias para impulsarles a preguntarse y cuestionarse a sí mismos, encontrando así las respuestas a los problemas planteados.

La palabra coaching viene de Europa del siglo XV aprovechando el intercambio comercial. En este siglo se desarrollaban medios de transporte de mercancías, los cuales eran conocidos como **carruajes**; dichos carruajes eran conducidos por alguien conocido como *coachman*. Un carruaje es un medio que ayuda a transportar una persona de un lugar a otro. Con el pasar de los siglos, este concepto de **carruaje** se llevó al ámbito deportivo y hace aproximadamente 30 años, al ámbito empresarial (Hoyos & Zorrilla, 2009), (Magazine, 2005).

El coaching es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y mueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales, que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas.

Se trata de una disciplina emergente que trabaja en la facilitación de los procesos

de desarrollo de las personas, tanto en la evaluación profesional, logro de objetivos, resolución de obstáculos para el crecimiento personal y en la búsqueda del mejoramiento en los niveles de rendimiento, así como construir o desarrollar habilidades como comunicación, resolución de problemas y trabajo en equipo.

Sin lugar a duda, el crecimiento del coaching se debe a que muchas personas han comprobado su efectividad, tanto que ahora se ha convertido en una capacitación fundamental dentro de las compañías porque se han dado cuenta que la ayuda de esta herramienta es altamente beneficiosa para obtener excelentes resultados.

El objetivo de este documento es tener una visión general de lo que es el coaching y su aplicación en empresas del medio local ecuatoriano. Se conoce que es una metodología y /o herramienta que promueve a través de un proceso basado en preguntas y cuestionamientos el desarrollo de un individuo, potencializando sus fortalezas y mejorando sus debilidades, y se desea conocer cuáles han sido las ventajas y aprendizajes que han obtenido empresas del medio, que han contribuido ya sea a su desarrollo comercial, financiero o en el aspecto del talento humano.

Este documento encuentra su justificación en que grandes empresas multinacionales a nivel mundial han empleado técnicas de coaching a todo nivel, obteniendo grandes resultados en el mediano y largo plazo, lo que hace del coaching, una herramienta cada vez más atractiva para pequeñas y medianas empresas.

Para esto se tendrá como fuente principal bibliografía que incluya artículos relacionados a personajes relevantes en el tema de Coaching, autores destacados de libros de coaching de los últimos años, soportando la investigación en páginas relacionadas al coaching desde el punto de vista académico, además que se efectuará encuestas a una muestra determinada de personas (como individuos) y a empresas consultoras de coaching del medio local, para recabar información relevante de manera descriptiva acerca de la aplicación de esta metodología.

MARCO TEÓRICO

La historia del coaching se remonta muchos siglos atrás, tan antiguo en el tiempo, y a la vez tan incierto en cuanto a su origen. Se piensa que pudo haber sido Aristóteles, Platón o quizás Sócrates, los que iniciaron con esta técnica; se piensa también que tiene sus orígenes en filosofías orientales y demás. Analizando estos supuestos orígenes, Leonardo Ravier en su libro concluye que “la verdadera esencia del coaching se encuentra en el ser humano” (Ravier, Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia, 2005) y que en cierto momento de la vida de las personas, éstas han recibido coaching y lo han utilizado como herramienta para facilitar su capacidad de aprendizaje.

El coaching tiene su origen como palabra en la antigua Europa, donde se utilizaba un término denominado “carruaje de kocs” para llamar a una especie de medio de transporte usado frecuentemente en la región de Kocs en Hungría en el siglo XV

(FRISMO Coaching en Marketing y Ventas, 2013).

En el siglo XIX el término pasa a usarse en Inglaterra donde surge la figura de coach de corte académico, y posteriormente coach deportivo (FRISMO Coaching en Marketing y Ventas, 2013).

En el siglo XX, aproximadamente por los años 70's aparece la figura de Timothy Gallwey, quien desarrolla una serie de libros que contribuirían con entrenamiento y desarrollo tanto en el ámbito profesional como personal, esto con el fin de guiar a las personas a vencer sus temores internos y poder superarse. Una de sus obras más relevantes es “El juego interior del tenis”, en el cual detalla 6 pasos claves que ayudará a desarrollarse de manera efectiva (Vanegas, 2012).

En el contexto general del coaching intervienen el *coach*, que es la persona que ayuda como guía o facilitador para que el individuo pueda desarrollarse y sea capaz de lograr objetivos trazados y el *coachee*, persona que desea ser guiada o la cual espera obtener cierto aprendizaje del proceso de *coaching*. Este concepto de *coach* muchas veces se confunde con la de un “jefe”, y la diferencia radica en ciertos aspectos que se mencionan a continuación:

El jefe:

- Habla mucho
- Dice
- Arregla
- Presume
- Busca el control
- Ordena

- Pone el producto primero
- Quiere razones
- Asigna la culpa
- Conserva su distancia

El coach

- Escucha mucho
- Pregunta
- Previene
- Analiza
- Busca el compromiso
- Desafía
- Pone el proceso primero
- Busca resultados
- Asume la responsabilidad
- Hace contacto

En el siglo XX se puede nombrar a algunas figuras relevantes en el tema del coaching, como lo son: Sir John Whitmore, Thomas J. Leonard, entre otros. Ambos fervientes estudiosos y personas que sentaron un precedente en lo que a coaching se refieren.

El primero aplicó el coaching en el medio empresarial. Éste afirmaba: “Desarrollar la conciencia y la responsabilidad es la esencia del coaching eficaz” (Makabe, 2013). Sir Whitmore también decía que “El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (Sans, 2012).

El segundo era considerado como el Padre moderno del Coaching, pensador dotado con mucha innovación y habilidad para hacer pensar más allá de la denominada zona de confort. Una de sus

obras más importantes, y quizás la más valiosa es el manual de “Los 28 principios de Atracción” como parte de un programa de superación personal y profesional.

Otra definición válida de coaching es la dada por Talane Miedaner en su libro *Coaching para el éxito* publicado en el 2002, en el cual afirma: “El coaching cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial” (Ortiz de Zarate, 2010).

Según la *International Coach Federation* (ICF), el coaching profesional consiste en una relación profesional continuada y limitada en el tiempo por los criterios acordados entre coach y coachee, así como también es cierto que en cada sesión el coachee elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas (Sans, 2012).

Según la ASESICO (Asociación Española de Coaching), “El coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar” (Sans, 2012).

El coaching es aplicado a un sin número de campos o áreas, como el deporte, desarrollo personal, salud, trabajo, educación, entre otros, pero donde ha cobrado mayor fuerza y auge dentro de los últimos años en el ámbito de las

organizaciones. La *European Network of Work and Organizational Psychology* (ENOP, 1995) reconoce tres campos de estudio de la Psicología, que son:

- A nivel individual
- A nivel colectivo
- A nivel de las relaciones

Estos 3 aspectos son los más relevantes y abarcan todo el espectro de aplicación del coaching (Aranda, 2012).

Se habla además de que el coaching favorece el desarrollo de valores como la responsabilidad y la solidaridad, que son importantes para poder construir un ser humano ético (Musicco, 2013).

En el coaching una de las cosas más importantes es lo que se conoce como Inteligencia Emocional. Este tipo de inteligencia está compuesto de todo lo que es ajeno al coeficiente intelectual del individuo, es decir su manera de reaccionar a los problemas, al estrés, su capacidad de relacionarse (Dolan, 2012).

La práctica o coaching destinada a mejorar la inteligencia emocional exige algunas cosas como:

- Conocerse, mejorando la educación emocional.
- Elegirse, aplicando el pensamiento consecuente y ejercitando el optimismo.
- Entregarse, aumentando la empatía y persiguiendo objetivos nobles (Dolan, 2012).

El coaching puede ser aplicado en base a distintas metodologías o enfoques y distintas escuelas, tales como:

- 1) Coaching ontológico
- 2) El modelo *DBM*
- 3) El modelo *GROW*
- 4) La Psicología positiva
- 5) El *Coaching Wingwave*.

A continuación se explica algunas de las metodologías mencionados anteriormente:

Con respecto al **Coaching ontológico**, éste se basa en la Ontología del lenguaje, la cual se puede explicar cómo la forma de interpretar lo que es el ser humano fuera de sus conceptos normales metafísicos y con una concepción distinta de la forma en cómo observamos la vida. La Ontología hace una importante referencia a la comprensión del ser humano sobre lo que significa ser humano (Echeverría, 2003).

El modelo *GROW* fue creado por Graham Alexander y difundido por Withmore, está fuertemente influenciada por la Escuela Europea, y es una metodología bastante utilizada a nivel de muchas empresas a nivel mundial, convirtiéndose en una poderosa herramienta de liderazgo.

Consiste en las siguientes etapas explicadas a partir del significado de cada una de las letras de la palabra *GROW*:

Goal: en esta etapa se establece una meta dentro del proceso de coaching, éstas pueden ser: meta final que está afuera del alcance del coachee, ya que depende en su mayoría de factores externos, no

controlados por la persona, se manejan además metas intermedias y metas de proceso, que son metas pequeñas del día a día.

Exponiendo un ejemplo para clarificar la herramienta, digamos que un supervisor de producción desea que su superior le haga una sesión de coaching por encontrarse en una situación precaria de incumplimiento de indicadores de procesos.

Como primera parte se debe establecer la meta con el consentimiento del *coachee* (supervisor), que debería ser **Cumplimiento de indicadores de proceso**, ésta sería la de **G**, como segundo punto se pasa a la **R** donde se hace preguntas objetivas y poderosas (de parte del coach que es el jefe del supervisor) al *coachee* para averiguar qué es lo que está ocurriendo en la actualidad para que se tenga un incumplimiento en los indicadores, preguntas como: ¿Qué está pasando?, ¿Qué efecto tiene esto?, ¿Qué otros factores son relevantes?, ¿Quién más está involucrado?, ¿Cuál es tu percepción de la situación?, entre otras. En la **O** se cuestionará al *coachee* sobre cuáles son las opciones que cree tener para revertir el panorama de la situación analizada, se lo puede hacer con preguntas como: ¿Qué cambiarías de la situación?, ¿Qué alternativas existen para este enfoque?, ¿Qué enfoque has usado en situaciones similares?, ¿Quién pudiera ser capaz de ayudar?, entre otras. Por último la **W** se trata de preguntar qué planes de acción se pueden ejecutar para lograr el objetivo esperado, las preguntas pueden ser las siguientes: ¿Qué vas a hacer al respecto?, ¿Qué te comprometes a hacer?, ¿Cuáles son los pasos siguientes?, ¿Cuándo iniciarás?, ¿Estas acciones te permiten llegar a la meta?, ¿Qué podría

interponerse en el camino?, ¿Qué apoyo necesitas?, entre otras (Nestlé, 2013), (Suárez, 2013).

Otra de las metodologías es el *Coaching Wingwave* es un nuevo concepto de coaching patentado por psicólogos alemanes y entrenadores corporativos Cora Besser Slegmund y Harry Siegmund en el Instituto Besser-Siegmund de Hamburgo. En esta metodología se distinguen tres ámbitos principales, que son:

- Regulación del estrés
- Coaching para el éxito
- Coaching para el cambio de creencias

Estos tres ámbitos se fusionan para otorgar al individuo un control sobre sí mismos para poder manejar el estrés en situaciones complejas, así como desarrollar un incremento de la creatividad y auto percepción más positiva, además de proporcionar un cambio hacia creencias positivas (Escuela de Formación Integral en Coaching, 2014).

Las diferentes metodologías mencionadas llevan al individuo a plantearse en su situación actual y a analizarse muchas interrogantes que hábilmente el coach debe hacer, con el fin de potenciar la búsqueda de la solución del problema planteado por su *coachee*.

Actualmente existen en el mundo tres grandes escuelas que han experimentado un gran crecimiento, estas son: la Escuela Norteamericana, cuyo fundador es Thomas Leonard, la Escuela Europea, cuyos padres son Timothy Gallwey y John Withmore y por último está la

Escuela Chilena u Ontológica, de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla (Ortiz de Zarate, 2010).

La Escuela Norteamericana fue fundada por un personaje bastante conocido en temas de Coaching, como lo fue Thomas Leonard, quien fue a su vez creador de algunas instituciones de Coaching reconocidas a nivel mundial, como la *International Coach Federation* (ICF) y la *International Association of Coaching* (IAC). Él menciona que las personas que solicitan un coach son personas bastante equilibradas en su vida, que necesitan una guía para tomar decisiones correctas, pero en sí, son personas más felices (Ortiz de Zarate, 2010).

Esta escuela creada por Leonard fue fundamentada en un modelo denominado 5x15, donde se exponen 5 elementos que se interrelacionan entre sí, y cada uno de ellos constan de 15 ítems, los cuales son:

- Las 15 competencias
- Los 15 clarificadores
- Los 15 productos
- Los 15 marcos
- Los 15 puntos de estilo

Esta escuela se centra básicamente en incrementar la autoestima a las personas y reta a las personas que lo aplican a pasar directamente la acción, por lo que ha sido acogido de mejor manera por las personas que lo aplican tanto en Estados Unidos y ciertas partes del mundo.

La Escuela Europea tiene sus orígenes en Timothy Gallwey que elaboró el sistema llamada *The Inner Game* (El Juego Interior), donde explica que no importa

que está sucediendo en el exterior, siempre hay un juego interior en cada persona, que dependiendo de cuán consciente es de dicho juego, condiciona el éxito o fracaso del juego exterior que se esté desarrollando (Ortiz de Zarate, 2010).

Este juego interior es vital según Gallwey, y si bien se puede aplicar en casi todo contexto de la vida cotidiana, ya sea personal o laboral, este “juego interior” fue desarrollado y aplicado en sus principios en uno de los deportes élites a nivel mundial, como lo es el tenis. El juego exterior está basado en los conocimientos que una persona adquiere cuando está aprendiendo a jugar tenis, pero el juego más difícil se da en el interior del jugador, en esta ámbito ingresan variables como a ansiedad, el nerviosismo, la falta de concentración, a veces la auto crítica, en fin, todo lo que afecte el desempeño deportivo (Gallwey, 1997).

Gallwey hace énfasis en uno de sus postulados en que hay dos “yoes” en una persona, el yo interior número 1, que ordena y el yo interior número 2 que ejecuta la orden dada por el 1. La buena relación que haya entre estos dos, puede ser clave fundamental para el éxito del individuo en el desempeño (Gallwey, 1997).

John Withmore tomando como referencia El Juego Interior de Gallwey, crea una metodología nueva donde declara que el coaching es una habilidad y quizás un arte, que toma tiempo perfeccionar, y que sólo se consigue a través de práctica. En esta metodología Withmore hace énfasis que el Coaching ayuda a liberar el máximo potencial de una persona, con el

objetivo de que éste alcance su máximo desempeño y utiliza las siguientes premisas:

- Elevar la conciencia
- Asumir la responsabilidad
- Desarrollar la confianza en uno mismo

La Escuela Chilera (Coaching Ontológico) es basada en el trabajo de Fernando Flores, que más tarde desarrolló en su libro, el conocido autor, Rafael Echeverría, llamado **Ontología del Lenguaje** (1994). Con la ayuda de Echeverría y Julio Olalla, trabajó aplicando conceptos de liderazgo en los años 80's. El coaching ontológico toma un enfoque diferente de las demás escuelas, ya que ayuda a la persona a identificar qué tipo de observador es y cómo puede convertirse en un observador diferente, es decir cómo mejorar la manera de afrontar las situaciones adversas que se pueden desencadenar durante las actividades diarias, por ejemplo, cómo afrontar conflictos personales o profesionales (Ortiz de Zarate, 2010).

Este tipo de escuela trabaja mucho sobre el comportamiento del individuo, es un tipo de coaching dirigido a empresarios, trabajadores, educadores y a todas las personas que desean un resultado a corto plazo, por lo que no es recomendado para objetivos a largo plazo. Como se explicaba en el párrafo anterior, el coaching ontológico trabaja sobre el tipo de observador que somos de la realidad y del entorno en el que nos desenvolvemos y cómo podemos modificar esta forma de ser en pro del cumplimiento de objetivos personales, o sea busca una forma de ser determinada para poder lograr metas y

resultados satisfactorios (Cortés, Coaching para directivos, 2009).

El coaching ontológico se basa en algunos postulados:

- Se interpretan 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

Tipos de coaching

Existen algunos tipos de coaching:

- Personal
- Ejecutivo
- Empresarial
- Ontológico
- Educativo

Las empresas y organizaciones actuales necesitan líderes no solamente en lo más alto de la pirámide, sino en toda la organización, esto lleva a pensar que en la vida, las personas no sólo deben desarrollarse en el ámbito laboral, buscando el crecimiento profesional y académico, sino también entrenar para lograr obtener nuevas habilidades y competencias que le permitan crecer de manera integral (Villa & Caperán, 2010).

Donald Shula, personaje conocido en el ámbito deportivo, famoso por tener récords que han sido imbatibles en la Liga de Fútbol Americano, menciona que el punto de partida para lograr el alto rendimiento en las personas, hay que preparar a la gente en cinco aspectos fundamentales, que son:

- Ser orientado por nuevas convicciones
- Aprendizaje y superación
- Estar dispuesto a escuchar
- Ser consciente
- Ser honesto

- Feedback del coach
- Evaluación
- Retorno de inversión:
 - Nuevos hábitos de trabajo
 - Nuevas metas
 - Resolución del proceso de aprendizaje

(Villa & Caperán, 2010)

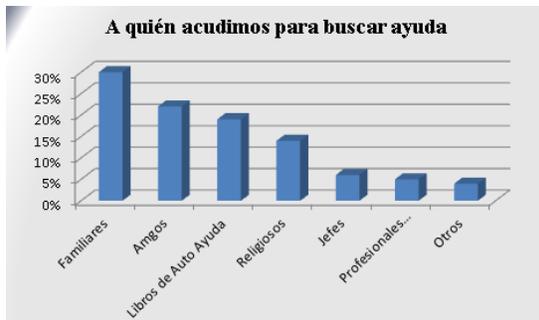


Figura 1. A quién acudimos para buscar ayuda

Fuente: (Villa & Caperán, 2010)

El coaching posee componentes muy importantes, que son necesarios para poder lograr el objetivo de hallar la verdad y comenzar la transformación propia, estos componentes se detallan a continuación:

- Proceso de Aprendizaje:
 - *Coach & Coachee*
 - Diálogo interior
 - Herramientas RR. HH
 - Metas/Objetivos
- Fijación de objetivos:
 - Competencias
 - Nuevos hábitos
 - Actitudes
 - Valores/creencias
- Proceso:
 - Sesiones de coaching
 - Autorreflexión
 - Plan de Trabajo

Como se detalla en el punto “Fijación de objetivos”, uno de las metas principales del coaching dentro de una organización y también en el ámbito personal, es crear competencias. Dentro de una empresa, se desea ser competitivo para poder competir con otras empresas de características similares en cuanto a oferta de productos o servicios, pero la empresa es competente y competitiva por su personal, y cómo éste se desenvuelve en el trabajo. Es así, que alineado al coaching, existe el Modelo de Gestión por Competencias, que tiene como fin, alinear a las personas de la organización en pos de los objetivos empresariales, esto, a través del desarrollo de competencias, que hacen referencia a un grupo de características de conocimiento, comportamiento y personalidad (muchas veces llamadas competencias blandas o *soft* que generan un desempeño con altas probabilidades de éxito (Alles, 2011).

El Coaching como toda herramienta y metodología presenta ventajas y desventajas, que se exponen a continuación: (Villa & Caperán, 2010)

Ventajas:

- Flexibilidad para el *coach* y *coachee*.
- Ahorro de desplazamientos.

- Intercambio inmediato de información complementaria de interés, como videos, artículos, esquemas, etc.
- La necesaria estructuración de la sesión y la exposición detalladas del diálogo y conclusiones previene la pérdida de tiempo y el irse por las ramas.

Desventajas:

- Problemas técnicos.
- Desconfianza previa.
- Menor comunicación emocional que se debe subsanar con un mayor hincapié en el estilo de comunicación.

Otro tipo de coaching bastante interesante de abordar es el Coaching Educativo, el cual quiere hacer su aportación para mejorar la sociedad a través de la calidad del sistema educativo, en el que intervienen muchos personajes, como los padres, alumnos, profesores, directivos, entidades públicas y privadas, entre otros (Bou, 2013).

Como definición el coaching educativo es una disciplina que busca una metodología de enseñanza apropiada que conlleve a una forma distinta de entender el concepto de aprendizaje (Bou, 2013).

Los objetivos del coaching educativo son:

- Incrementar la capacidad de conciencia de las personas involucradas en el proceso de aprendizaje.
- Hacerles ver la realidad desde diferentes perspectivas para que puedan actuar de manera distinta.

(Bou, 2013)

El coaching educativo posee tres fuentes importantes que son: Psicología, Filosofía y Lingüística.

Psicología es vital ya que su objetivo está orientado a que las personas consigan el máximo desarrollo, tanto de manera individual como colectiva.

Filosofía, que se basa en las teorías de la Mayéutica de Sócrates, donde a través de preguntas poderosas, se motiva al individuo a hallar las respuestas a los problemas que esté atravesando o explotar potenciales que yacen dormidos en su interior.

Lingüística que se refiere al lenguaje que usamos para comunicarnos y que no sólo es descriptivo, sino que también genera una realidad. Con el lenguaje podemos generar nuevos paradigmas de la vida en otras personas y alterar los propios.

(Bou, 2013)

El coaching como metodología utiliza herramientas que complementan su accionar dentro de la organización donde se implemente, estas herramientas son:

- FODA
- Test MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*)
- Evaluación 360°

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización, que toma en cuenta algunos aspectos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Deguate.com, 2015). Estas cuatro etapas pueden ser resumidas en cuatro preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Esta herramienta metodológica tiene dos enfoques: el análisis interno y el análisis externo. El interno toma en cuenta las fortalezas y debilidades, mientras que el externo toma en cuenta las oportunidades y amenazas.

Las fortalezas son aquellas características internas que diferencian a un grupo o un programa del resto, es decir, comprenden las virtudes que se poseen. Las debilidades son elementos internos negativos, los cuales deben ser identificados y solucionados lo más pronto posible para poder contribuir al cambio o desarrollo (Cortés, Coaching para directivos, 2009).

Las oportunidades son aquellos factores positivos que suceden en el entorno y que deben ser identificados para poder sacarles provecho. Las amenazas son factores externos negativos que pueden afectar al desarrollo de un programa, proyecto o emprendimiento y que también deben ser identificados para poder ser superados para evitar inconvenientes mayores (Cortés, Coaching para directivos, 2009)

A continuación, un ejemplo explicativo de un FODA aplicado a una empresa de importación de equipamiento industrial. Haciendo un pequeño análisis para explicar el FODA, se podría decir que:

Fortalezas: gente con mucha experiencia y especializada en la rama de comercio exterior (factor interno).

Oportunidades: cese de las salvaguardias para los productos que dicha empresa importa (factor externo).

Debilidades: no hay procedimientos internos para manejo de importaciones de equipos de empaque (factor interno).

Amenazas: creación de nuevos impuestos a equipamiento industrial (factor externo).

El FODA es considerado una herramienta bastante utilizada en estrategia empresarial porque ayuda a abordar las problemáticas que tiene una organización, para poder sostener fortalezas y aprovechar oportunidades y como combatir amenazas y potenciar debilidades en pro del crecimiento organizacional o de equipos de trabajo.

Otra de las herramientas complementarias es el Test MBTI, que es un test de personalidad que está diseñado para facilitar a la persona a identificar las preferencias personales más importantes y es utilizado en el campo de la pedagogía, desarrollo de liderazgo, desarrollo personal.

La Evaluación 360° se utiliza mayoritariamente para:

- Medir el desempeño del personal
- Medir las competencias
- Diseñar programas de desarrollo

Lo que pretende esta evaluación es brindarle al empleado una perspectiva de cómo se está desempeñando, y que pueda recibir retro alimentación de sus compañeros de trabajos, como jefes,

subalternos, clientes internos, clientes externos, entre otros. Los objetivos de ésta son: medir el desempeño, detectar áreas con oportunidades y generar planes de acción para poder mejorar lo que no se está haciendo de manera incorrecta (Cortés, Coaching para directivos, 2009).

Se puede decir que, a nivel empresarial, el coaching se ha transformado en una herramienta casi indispensable para poder obtener resultados positivos a nivel de toda clase de empresas. Situaciones como cambiar de cargo, trabajar con un grupo numeroso de personas, integrar trabajo en equipo, reducir estrés laboral o potenciar las habilidades de liderazgo, comunicación con equipos multidisciplinarios, entre otros, son actividades que el coaching puede potenciar.

Un estudio efectuado por la Federación Internacional de Coaching donde tomaron participación más de 12,000 *coaches* escogidos entre 117 países de los continentes de Europa, Asia, África y América (entre *coaches* certificados y no certificados) por esta organización, brinda una información bastante interesante acerca del mercado del coaching. Según el estudio existen actualmente 47,500 *coaches* en todo el mundo. Las siguientes gráficas muestran las diferencias recabadas del estudio realizado.



Figura 2. Concentración de coaches en zonas del mundo.

Fuente: (Díaz, Portafolio.co, 2012)



Figura 3. Número de coaches por cada millón de habitantes en zonas del mundo

Fuente: (Díaz, Portafolio.co, 2012)

La figura 1 muestra la concentración de *coaches* a nivel mundial, siendo América del Norte, Oceanía y Europa Occidental los que tienen mayor número de profesionales en esta rama. En el resto de zonas es menor la cantidad.

La figura 2 muestra un número relacionado con la figura 1, ya que en las mismas zonas se encuentra mayor número de *coaches* por cada millón de habitantes, cantidad muy elevada, considerando que el promedio es de 6.9 por cada millón de habitantes.



Figura 4. Ingreso anual en millones de dólares generado en zonas del mundo

Fuente: Revista Portafolio.co

A pesar de que estas estadísticas sitúan a América Latina con números bastante pobres con respecto a lo que se tiene en América del Norte, Europa y en Oceanía, la actividad de coaching está incrementando en países como Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y en ciertas zonas de Centro América, según comenta Ximena Fajardo, coach certificada y directora para América Latina de entrenamiento de *American College*. Según Inés Pardo, coach certificada y gerente de *Career Partners International*, las empresas están comenzando a invertir en entrenamientos relacionados con el coaching, donde interviene personal consideradas como altos potenciales dentro de la organización, o para directivos y ejecutivos en materia de liderazgo, para desarrollar a grupos de trabajo (Díaz, Portafolio.co, 2012).

Un artículo interesante de la *Career Partners International* llamado **El papel de la Métrica en Coaching Ejecutivo: Mis Observaciones** habla sobre el retorno que una empresa podría esperar del entrenamiento de una persona que utiliza coaching. Se habla de un retorno de inversión del coaching, tanto desde la

perspectiva del colaborador y del empleador.

El autor del artículo menciona que en el caso del individuo se formulan preguntas poderosas que enmarcan temas acerca de la definición de éxito para el empleado y cómo esta difiere del punto de vista del empleador, o que si sabía lo que es retroalimentación o detalles acerca de sí mismo que nadie más sabe.

El retorno de inversión en el caso personal (del individuo que forma parte de la organización) y se da de modo natural sin forzar a nada, sólo reconociendo que ha cambiado su forma de pensar tradicional (Narayanan, 2014).

En lo que respecta al retorno de inversión para la organización, hay que preguntarse si en verdad hay un valor medible para saber si el coaching es rentable para una empresa o no. Tim Morin, ex director general de Drake Beam Morin, Inc., sugiere una fórmula matemática para calcular el ROI desde el punto de visión organizacional:

$$\%ROI = \frac{\text{Beneficios logrados} - \text{Costos entrenamiento} \times 100}{\text{Costos entrenamiento}}$$

Esto muestra que el coaching puede ser una herramienta valiosa, siempre y cuando sea bien usada y aplicándola sobre el personal que se quiere “haga la diferencia” dentro de la compañía (Narayanan, 2014).

En el medio local, hay muchas empresas de consultoría de coaching y es una metodología que ha cobrado fuerza y que algunas organizaciones emplean para desarrollar competencias y formar a sus

líderes de manera integral. A continuación, se presentan datos de algunos estudios realizados por estudiantes de posgrado de universidades del país en materia de coaching aplicado en algunas empresas del medio ecuatoriano:

El primer caso es de la compañía Ecuquímica, empresa que cuenta con tres divisiones: Agroquímicos, Farmacia y Veterinaria, donde el estudio propuesto, busca implementar Coaching a nivel del equipo de ventas, para potenciar las capacidades del personal que trabaja en esta área, que como bien se sabe, es neurálgica y sumamente indispensable para asegurar el porvenir del negocio; además mejorar el relacionamiento con el cliente. La problemática que este estudio expone es el desconocimiento de un sistema de gestión de talento humano dentro de esta empresa, donde este sistema de gestión involucre desarrollo de capacidades blandas y un plan de desarrollo para cada individuo, en pro del cumplimiento de objetivos personales y organizacionales (Piza, 2014).

Se encuestaron a más de 200 personas para conocer su percepción del servicio que se está dando como empresa y cómo podría mejorárselo para aumentar competitividad. Los resultados de las encuestas fueron entre otros:

- 40% piensan que los programas de capacitación son regulares.
- En materia de entrenamiento el resultado fue similar, ya que el 43% piensa que es regular.
- 72% de las personas creen que el desarrollo personal va a ayudar a mejorar rendimiento laboral.

- Más de la mitad de encuestados piensa que es muy importante el trabajo en equipo.
- 46% piensan que la característica más relevante para lograr un trabajo efectivo es el ser comunicador asertivo.
- 79% dicen que reciben reconocimiento de vez en cuando.
- 44% piensa que la política de la empresa es un factor limitante para mejorar su desempeño.
- 74% dice que su jefe inmediato lo apoya poco para mejorar su desempeño.
- 65% piensa que lo que impulsa al cliente a comprar productos de la empresa es principalmente la atención del vendedor.

La propuesta se ve orientada a mejorar las falencias que la empresa tiene en cuanto a política aplicada a nivel organizacional, a crear planes de desarrollo para el personal, potenciar capacidades de liderazgo de equipos, crear identidad individual y colectiva y lograr una comunicación interna y externa más efectiva (Piza, 2014).

El segundo caso es una compañía multinacional llamada Eveready Ecuador C.A donde el estudio consistía en evaluar herramientas de liderazgo a través del coaching a dos empleados y cómo el coaching influye en el cumplimiento de objetivos organizacionales (Villegas, 2015).

Se entiende por liderazgo a la capacidad de un individuo a influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas (Robbins & Judge, 2009) y entiéndase por coaching a un herramienta

que potencializa al líder a buscar el máximo desarrollo profesional de una persona, mediante el diálogo entre el ya conocido *coach* y el *coachee*.

Este estudio de la compañía Eveready, ayuda a visualizar las ventajas competitivas que brinda el coaching a un líder formado y cómo contribuye a la organización. El estudio reveló ciertos detalles que se exponen a continuación: (Villegas, 2015)

- No se ha encontrado casos teorizados acerca del uso del coaching en organizaciones ecuatorianas, es decir, se usa el coaching en ciertas empresas, para el mejoramiento de sus líderes, pero no se lo registra.
- Para una buena gestión del líder, no es necesario tener un solo estilo de liderazgo, sino saber moverse de un estilo a otro, según los factores o la persona con la que se trabaje.
- El *coach* en el proceso debe estar preparado para evitar dar las respuestas al *coachee*.
- Uno de los empleados tuvo una mejoría después de haber aplicado el coaching, mientras que la otra persona disminuyó su rendimiento en cuanto a indicadores de liderazgo se trata.
- El coaching se puede aplicar en la empresa Eveready Ecuador C.A, pero tiene sus limitantes, ya que depende de que éste se relacione con un liderazgo inspirador y que la actitud de los líderes sea abierta al cambio, es decir, depende mucho del involucramiento de la persona en aplicar los beneficios del coaching.

En definitiva, este estudio muestra que el coaching bien aplicado tiene efectos significativos sobre la persona que lo emplea de manera adecuada, esto es, sentir la necesidad propia de mejorar ciertos aspectos que son negativos y que ayudarán a ser mejor líder, es por esta razón que tuvo distintos efectos en cada uno de los empleados a los que se les aplicó la metodología (Villegas, 2015).

Otra fuente importante de información se obtendrá de encuestas, las cuales se detallan en los Anexos al final de este documento.

Las encuestas se realizaron a través de un sitio de internet llamado **e-encuesta.com**, en el cual se tabularon las preguntas hacia dos grupos de interés. Las preguntas de las encuestas se las envió vía correo a un número determinado de personas que representaban la muestra de estudio y a un número de empresas consultoras de coaching. Las gráficas y análisis de los resultados de las encuestas a cada grupo se detallan abajo:

El primer grupo está compuesto de 38 personas de entre 25 y 38 años, y se les formularon 8 preguntas, donde se combinaban preguntas de respuesta corta, es decir, de Sí y No, preguntas de opciones múltiples y mixtas donde se incluía respuestas de Sí y No con justificación.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

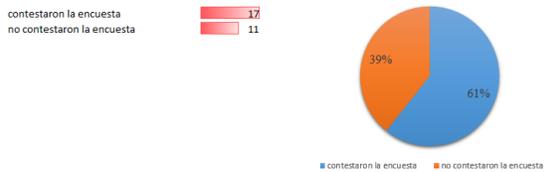


Figura 5. Personas que contestaron la encuesta vía página e-encuesta.com
Fuente: Encuesta

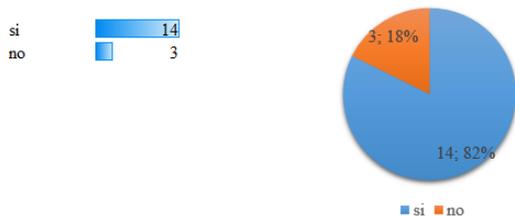


Figura 6. Personas que conocen Coaching
Fuente: Encuesta

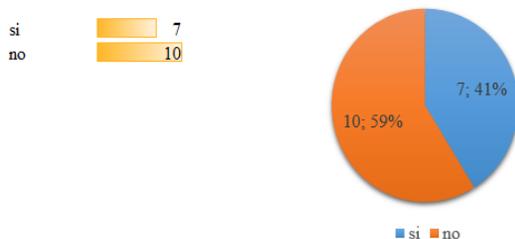


Figura 7. Personas que laboran en Compañías donde aplican Coaching
Fuente: Encuesta

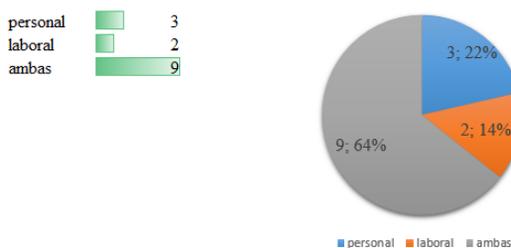


Figura 8. Ámbitos donde se utiliza mayormente el coaching
Fuente: Encuesta

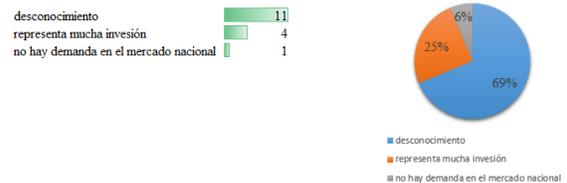


Figura 9. Por qué no es atractivo el coaching en el país
Fuente: Encuesta

Las gráficas anteriores muestran una información interesante: en primer lugar, a la encuesta sólo contestaron 17 preguntas, cuando la muestra dada era de 38 personas; adicional la figura 5 indica que si bien más del 80% conoce qué es el coaching, más de la mitad (aproximadamente el 59%) no trabaja en una empresa donde se aplica esta metodología como lo muestra la figura 6. Según la figura 7, el 64% piensa que el coaching le ayuda a desarrollarse tanto en el aspecto laboral como personal. Adicional a esto, de la muestra entrevistada, casi el 68% piensa que el coaching no es atractivo en el país debido a un desconocimiento del tema, como lo muestra la figura 8.

A continuación, se presentan los resultados de las respuestas a las preguntas restantes de la encuesta, no analizadas por el portal de la página **e-encuesta.com**.

A la pregunta 3 de la encuesta, sólo contestaron 6 personas de las 17, y la mayoría estaba de acuerdo que el coaching ayuda a:

- Lograr resultados a través de los demás.
- Contribuye al trabajo en equipo.

- Mejora interacción con el cliente.
- Ayuda a interiorizar y entender la manera de pensar de las personas de nuestro alrededor.

A la pregunta 5, que era una pregunta mixta, contestaron 12 personas y las respuestas coinciden que el coaching es útil para las personas porque:

- Ayuda a evaluar opciones al momento de resolver un problema y mejora desempeño.
- Ayuda a enfocarse.
- Crecimiento personal y auto superación.
- Mejorar personalmente.
- Ayuda a alcanzar objetivos.
- Desarrolla habilidades.
- Ayuda a interiorizar y reforzar confianza.

En la pregunta 7, contestaron 16 personas, las cuales indicaban que el clima laboral dentro de la empresa es beneficiado cuando se aplica coaching, y se obtienen las siguientes respuestas:

- Todos apuntan al mismo objetivo.
- Crea mejores relaciones interpersonales.
- Mejora ambiente laboral.
- Brinda seguridad a sus trabajadores.
- Promueve el liderazgo.
- Mejora trabajo en equipo.
- Ayuda a mejorar continuamente.
- Mejora desempeño en los colaboradores.

De la pregunta 8 acerca de la ventaja competitiva del coaching dentro de una organización se obtuvo lo siguiente:



Figura 10. Personas que ven al coaching como ventaja competitiva

Fuente: Encuesta

El segundo grupo está compuesto de 7 empresas que se dedican a consultoría de coaching, y se les formularon 14 preguntas, donde se combinaban preguntas de respuesta corta, es decir de Sí y No, preguntas de opción múltiple y mixtas donde se incluía respuestas de Sí y No con justificación

Sólo respondieron a la encuesta 2 empresas y se obtuvieron los siguientes resultados:

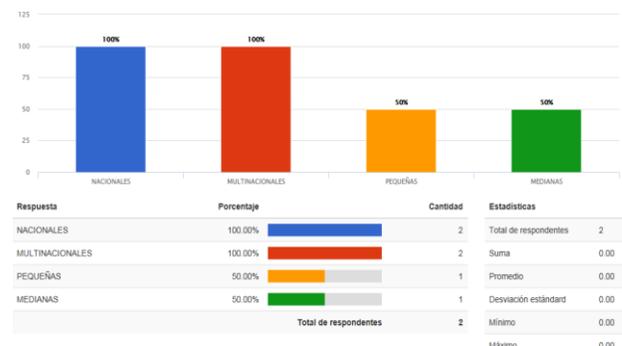


Figura 11. Empresas a las que han dado servicio de consultoría

Fuente: Encuesta

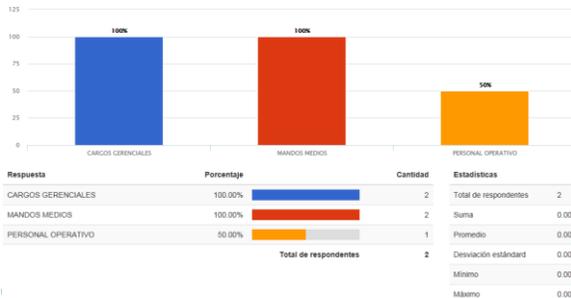


Figura 12. Nivel de organización que se imparte coaching

Fuente: Encuesta

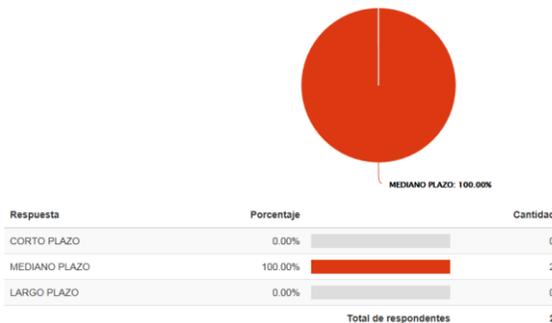


Figura 13. Plazo en que se obtienen resultados después de aplicar coaching

Fuente: Encuesta

Las 3 figuras anteriores son resultados de preguntas con selección múltiple; en la figura 10 las consultoras han dado servicios a empresas nacionales y multinacionales entre pequeñas y medianas empresas, y se enfocan mayoritariamente (casi el 100%) en impartir coaching a personas con cargos gerenciales y mandos medios, ya que son las personas que ejercen liderazgo dentro de los grupos de trabajo de las empresas, adicional todas creen que se logran resultados a mediano plazo.

A continuación, se presentan los resultados de las respuestas a las preguntas restantes de la encuesta, no analizadas por el portal de la página **e-encuesta.com**.

Las empresas que respondieron a la encuesta (solicitaron no colocar sus nombres) tienen las siguientes características:

- Poseen experiencia en el mercado que fluctúa entre 5 y 7 años.
- Dan servicio de consultoría de coaching a personas y empresas. En el caso de las empresas, se incluyen tanto del sector privado como del sector público.
- Empresas de productos exigen mayor entrenamiento en coaching que las de servicios.
- Ambas hacen seguimiento de las consultorías brindadas.
- Ambas manejan indicadores de efectividad de clientes satisfechos, y una de estas maneja cálculos de ROI (*Return on investment*), concepto explicado en este documento.
- Una de ellas utiliza una metodología llamada “9 maestrías” y la otra usa “coaching sistémico junto con metodología lúdica y proyectiva”.
- Una cuenta con 4 coaches certificados y la otra cuenta con 5.
- Una de las empresas piensa que en Ecuador sí se está consciente del beneficio de aplicar coaching en las empresas y la otra no está de acuerdo con la premisa.

CONCLUSIONES

El coaching es una metodología bastante conocida nivel mundial, pero no es aplicada a nivel de toda organización ni tampoco a nivel de toda la cadena jerárquica tal y como lo exponen algunos artículos consultados de empresas grandes a nivel internacional.

El coaching es una herramienta fuertemente utilizada en países de primer mundo, de la zona de América del Norte, Oceanía y Europa, pero no tiene tanta influencia en países de América Latina y el Caribe, según estadísticas de la Federación Internacional de Coaching.

Hay muy pocos coaches a nivel de América Latina, aproximadamente 10 veces menos que en países de primer mundo, lo que vuelve a esta profesión en esta parte del continente algo demandante en materia de obtener ingresos.

El coaching educativo es una herramienta poderosa que ofrece un cambio de pensamiento y de perspectiva de la educación que contribuye de manera importante a la sociedad, ya que involucra de manera holística a todos los personajes que forman parte del sistema educativo.

De todas las personas encuestadas, la mayoría, es decir aproximadamente el 68% piensa que el coaching sí ayuda a desarrollar potencial interno, ayuda a trabajar en equipo, a lograr objetivos en común dentro de un grupo. De las personas encuestadas más del 60% piensa que el coaching ayuda a potenciar al ser humano para desenvolverse mejor tanto el ámbito laboral como personal.

Del grupo de personas encuestadas, menos del 50% trabaja en una empresa donde no se aplica coaching, a pesar que estas personas sí habían escuchado del coaching y habían aprendido de éste, ya sea por voluntad propia o en algún curso de liderazgo.

A nivel local hay empresas dedicadas a la consultoría de Coaching, con profesionales tanto locales como extranjeros, pero según ellos no todas las empresas quieren invertir en técnicas de coaching, siendo las más interesadas, las empresas grandes como multinacionales o transnacionales, y lo hacen sólo enfocado a mandos gerenciales o a nivel de directivos.

Según las empresas consultoras que respondieron la encuesta, el coaching es una herramienta que puede ser utilizada en cualquier tipo de compañía, ya sea nacional o multinacional, pequeña o mediana, y que sus resultados pueden ser vistos a mediano plazo.

Las dos empresas consultoras a las que se encuestó utilizan metodologías no descritas en el marco teórico presentado.

Ambas empresas consultoras estuvieron de acuerdo con que el coaching es solicitado la mayoría de veces a niveles gerenciales o de mandos medios, donde se debe liderar equipos dentro de una organización.

Las consultoras están divididas en cuanto a su opinión acerca de que en Ecuador se conoce realmente los beneficios de aplicar coaching.

Ambas empresas cuentan con un número de coaches similar, una de ellas cuenta con 4 y la otra con 5 coaches certificados, de los cuales más del 50% son extranjeros.

Bibliografía

- Alles, M. (2011). *Martha Alles. Capital Humano*. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>
- Altamirano, M. (Diciembre de 2013). Coaching Empresarial enfocado en el mejoramiento, rendimiento, productividad y clima laboral dentro de la empresa La Fabril. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2921/1/110007.pdf>
- Aranda, I. (2012). Psicólogo experto en Coaching. *EN PORTADA*, 7-9.
- Avilés, L., Centeno, J., González, D. N., & Santiago, G. (Octubre de 2006). Cómo el "Coaching" y el "Empowerment" contribuyen a mejorar el desempeño de las organizaciones.
- Bou, J. (2013). *Coaching Educativo*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U - Lid Editorial.
- Cortés, J. (2009). Coaching para directivos. Obtenido de http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/7479/PFC_Coaching%20para%20directivos.pdf
- Deguate.com. (16 de Abril de 2015). *El análisis FODA*. Obtenido de http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_merca/El-analisis-FODA.shtml#conclusiones%20foda
- Díaz, N. (18 de Febrero de 2012). El "coaching" se metió en las organizaciones. *Portafolio*.
- Dolan, S. (2012). *Coaching por Valores*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial, S.L. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sZRO6iPi-XAC&oi=fnd&pg=PA63&dq=modelo+GROW+del+coaching&ots=YaWi7Sw5Ly&sig=Rs12fMMmpj_hsFf7sCf0vfVIsM4#v=onepage&q=modelo%20GROW%20del%20coaching&f=false
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje* (Sexta ed.). Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Escuela de Formación Integral en Coaching. (Julio de 2014). *Coaching Wingwave*. Sevilla, España. Obtenido de <http://efic.es/wp-content/uploads/2014/08/EFICWingwave-2014.pdf>
- FRISMO Coaching en Marketing y Ventas*. (23 de Septiembre de 2013). Obtenido de <http://frismo.net/historia-del-coaching-desde-socrates-hasta-el-inner-game/>
- Gallwey, T. (1997). *El Juego Interior del Tenis*. Málaga, España: Editorial Sirio, S.A. Recuperado el Marzo de 2016, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rdCsUpXIQGEC&oi=fnd&pg=PA9&dq=timothy+gallwey+->

- +juego+interior&ots=F4ZvWW8-e5&sig=yDBs5VpMmKarxacm3ixCO5QdUeg#v=onepage&q=timothy%20gallwey%20-%20juego%20interior&f=false
- Hoyos, J., & Zorrilla, P. (2009). El coaching y su desarrollo. 39. Medellín, Colombia. Obtenido de http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/292/1/Coaching_Desarrollo_Hoyos_2009.pdf
- Huang, J. (2014). Plan de negocio para una agencia dedicada a marketing digital, especialmente para el mercado chino. *Universidad Politécnica de Valencia*, 122.
- Magazine, C. (01 de Noviembre de 2005). *Consultorio gratuito de Coaching*. Obtenido de <http://www.naccion.es/docs/pdf/articulos/historia-del-coaching.pdf>
- Makabe, P. (2013). Coaching Ontológico para el desarrollo personal y organizacional. Perú.
- manzur, g. (febrero de 2016). coaching para ejecutivos. (j. rodriguez, Entrevistador)
- Musicco, G. (2013). El nuevo coaching en Europa. *Revista Universtaria Europea*, 6-7.
- Narayanan, S. (1 de Noviembre de 2014). *El papel de la Métrica en Coaching Ejecutivo: Mis Observaciones*. Obtenido de <http://www.cpiworld.com/knowledge-center/articles/the-role-of-metrics-in-executive-coaching-my-observations>
- Nestlé. (2013). Formato de Coaching GROW versión 2.0. Guayaquil, Ecuador.
- Ortiz de Zarate, M. (Mayo de 2010). *Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas*. 58-59. Obtenido de *Capital Humano*: <http://www.e-thinkingformacion.es/wp-content/uploads/2014/09/Tema-3.-Psicologia-y-coaching.Miriam-Ortiz.pdf>
- Piza, J. (Octubre de 2014). El Coaching como elemento desarrollador de las ventas para realizar un plan de comunicación interno de mercadeo y mejorar el desempeño del área comercial de la empresa Ecuaquímica en la ciudad de Guayaquil año 2014. 127. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Recuperado el 10 de Agosto de 2016
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.
- Ravier, L. (2009). Matriz de Creatividad y Urgencia para definir cuándo y por qué contratar un coach organizacional. España. Obtenido de http://innovacioneducativa.upm.es/jimcucue_09/comunicaciones/22_258-272_Matriz.pdf
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Sans, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3Ciencias*, 5-6.

Suárez, A. (2013). "Coaching" Modelo GROW. Obtenido de <http://www.expertoencoaching.com/2013/08/13/modelo-grow/>

Vanegas, C. (29 de Octubre de 2012). *Las 6 claves del juego interior del tenis*. Obtenido de <http://carlosavanegast.blogspot.com/2012/10/las-6-claves-del-juego-interior-del.html>

Villa, J., & Caperán, J. (2010). *Manual de Coaching. Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Bresca Editorial.

Villegas, V. (2015). Análisis de la Mejora en el Liderazgo a través del Coaching. Caso: Eveready Ecuador C.A. 96. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 10 de Agosto de 2016

ANEXOS

Preguntas a empresas consultoras de coaching

- 1) ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado local dando cursos/entrenamientos/certificaciones de coaching?
- 2) ¿Su alcance incluye personas y empresas? ¿O sólo se especializan en empresas, es decir a nivel organizacional?
- 3) ¿A qué tipo de empresas dan entrenamiento de coaching? ¿Nacionales/ Multinacionales? ¿Pequeñas / medianas empresas?
- 4) ¿A qué nivel de organización tienen ustedes alcance dentro de estas empresas? ¿Solo gerencia/mandos medios/operativos?
- 5) ¿Podría mencionar las empresas que han requerido sus servicios de consultoría de coaching?
- 6) ¿Qué metodología utilizan para dar entrenamientos de coaching a las empresas?
- 7) ¿Hacen seguimiento de las consultorías dadas en las empresas y/o personas particulares?
- 8) ¿Manejan dentro de su empresa indicadores de efectividad de clientes satisfechos con respecto a las consultorías hechas?
- 9) ¿Con cuántos coach certificados cuentan actualmente?
- 10) Según lo que conocen, ¿qué porcentaje de las empresas a nivel de Ecuador están aplicando coaching?
- 11) Según su experiencia, ¿qué tipo de empresas han solicitado mayormente sus servicios?
- 12) Según su experiencia, ¿en qué tipo de empresas se debería usar el coaching?

¿Y en cuáles daría mejores resultados?

- 13) Según su experiencia, ¿los resultados de aplicar coaching a nivel organizacional se ven al corto, mediano o largo plazo?
- 14) Según su experiencia, ¿las empresas nacionales están conscientes de los beneficios del coaching dentro de las organizaciones?

Preguntas a trabajadores de una muestra al azar

- 1) ¿Conoce qué es coaching?
- 2) ¿En la compañía donde labora aplican coaching?
- 3) ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es SÍ, se ha visto beneficiado aplicándolo? ¿Puede explicar de qué manera?
- 4) ¿En qué ámbitos ha utilizado mayormente el coaching?
 - a. Personal
 - b. Laboral
 - c. Ambas
- 5) ¿Cree que el coaching es útil para el desarrollo de las personas? SÍ/NO, ¿por qué?
- 6) ¿Por qué cree que el coaching no es tan atractivo en nuestro país, como en otros mercados como el europeo?
 - a. Desconocimiento
 - b. Representa mucha inversión para la compañía
 - c. No hay demanda en el mercado nacional
- 7) ¿Cree usted que al aplicar coaching, el clima laboral dentro las compañías se vea beneficiado? SÍ/NO, ¿Por qué?

8) ¿Cree usted que el coaching
brindará una ventaja competitiva a
la empresa que lo aplique?