



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL COACHING COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA DE LIDERAZGO EMPRESARIAL.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

AUTOR:

CARINA GUERRERO OLEAS

TUTOR:

MARIA ELENA GODOY ZÚÑIGA

SAMBORONDON, OCTUBRE, 2014

DEDICATORIA

Este estudio se lo dedico a Dios quien me ha sido centinela de mi camino, quien me ha guiado para avanzar sin desfallecer.

A mi familia por quienes me han enseñado el amor incondicional. A Miguel mi padre, de quien aprendí encontrar el camino, comprometerme por mi familia y seguir alcanzar mis sueños. A Emma mi madre, quien me ha demostrado su amor en acciones y por enseñarme valores tan importantes como la responsabilidad y la excelencia. A ambos por creer en mí y por haberme brindado el privilegio de la educación.

RECONOCIMIENTO

Agradezco a la promotora inmobiliaria MULTIRAÍCES, MERCANLIMSA y DISBAVI, empresas que ha confiado en mi profesionalismo y me ha permitido el acceso a la información requerida para esta investigación.

A mi estimada tutora María Elena Godoy Zúñiga, por quien estoy profundamente agradecida porque creyó en mí y curiosamente ha sido mi coach durante todo este proceso.

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL COACHING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE LIDERAZGO EMPRESARIAL.

ANALYSIS OF THE APPLICATION OF COACHING AS STRATEGIC BUSINESS LEADERSHIP TOOL.

Guerrero C.

Universidad de Especialidades Espiritu Santo – Ecuador

Resumen

El presente análisis de la aplicación del coaching como herramienta estratégica de liderazgo empresarial, identifica esta disciplina como uno de los medios que están utilizando las empresas modernas para la generación de equipos de alto desempeño. Estudia la forma en la que su aplicación ha aportado de forma significativa a la estructura organizacional de las empresas, identificando su impacto y beneficios, tanto a nivel corporativo como a nivel personal de los grupos de personas estudiados. Se pudo concluir que el proceso de coaching es una herramienta poderosa para lograr, que las personas que han pasado por el mismo, se empoderen de sus puestos de trabajo, lo que fomenta y aporta a la productividad de la empresa y logra un cambio de cultura organizacional bajo el enfoque de ganar – ganar y de resultado es igual a resultado, basado en el desarrollo de actitudes y resultados conscientes, que inclusive sumaron resultados extraordinarios en su ámbito personal.

Palabras Claves.- Liderazgo, Coaching, Equipos, Alto Desempeño, Actitudes, Resultados

Abstract

This analysis of the application of coaching as a strategic tool for business leadership, discipline identifies this as one of the means they are using modern equipment for the generation of high-performance businesses. Learn how the application contributed significantly to the organizational structure of companies, identifying their impact and benefits, both corporate and personal levels of groups of people studied. It is concluded that the process of coaching is a powerful tool to achieve, that people who have been through it, is empowered with their jobs, which encouraged and contributed to the productivity of the company and got a changed culture organizational focus on win - win outcome and result equals, based on the development of attitudes and conscious results, including extraordinary results in their personal sphere.

Keywords.- Leadership, Coaching, Team, High Performance, Attitudes, Results

Introducción

Las empresas en el Ecuador son un eje determinante para su desarrollo económico y social, es por esto que su capacidad de liderazgo se convierte en un factor indispensable para su crecimiento, de aquí la importancia de sus líderes al influir de forma positiva para la construcción de una sociedad trabajadora que permita atender adecuadamente a su nicho de mercado, brindando bienes o servicios variados a la sociedad ecuatoriana. Teniendo todo esto como máxima, no solo por la responsabilidad de brindar un producto o servicio que cumpla con los niveles de excelencia que busca el mercado ecuatoriano, sino por transformar la percepción de

los consumidores de los productos o servicios ecuatorianos, para lo cual los Gerentes o Chief Executive Officer CEO'S, deben estar conscientes del rol que les ha tocado asumir como su mayor desafío de liderazgo. Y es por esto que esta responsabilidad debe ser asumida por todas las partes de la empresa, accionistas, colaboradores y ejecutivos, lo que ha llevado a los Gerentes o CEO'S de las empresas a hacerse preguntas como (Grijalva, 2010):

- ¿Cuál es la visión que tiene la empresa, o la visión por la cual se formará?
- ¿Cuáles son sus principios básicos, filosofía y valores?
- ¿Qué influencia tiene sobre su entorno? ¿Su accionar es o será generador de un beneficio general?
- ¿Cuál es la motivación de su establecimiento, es primordial y prioritario generar dinero? ¿Es rentabilidad la principal motivación de sus líderes?
- ¿Cómo está, o cómo quiere que sea, el desarrollo de su gente? ¿La empresa beneficia a sus trabajadores solo ofreciéndoles el trabajo y su salario? ¿O los capacita y les da la posibilidad de desarrollo personal?

El objetivo de esta investigación es presentar el coaching como una herramienta, que utilizada estratégicamente por la empresa, permitiría desarrollar el liderazgo interno, fortaleciendo el capital humano transformando la percepción tanto de sus Gerentes y colaboradores, para generar resultados extraordinarios tanto dentro de la empresa como fuera de ella, generando líderes y equipos de trabajo de alto desempeño.

A través de este estudio se define un modelo de aplicación del coaching corporativo, que permite el desarrollo y el manejo de los conocimientos, eliminando paradigmas y conceptos obsoletos mentales, mejorando así los resultados profesionales y personales, y conformando equipos de alto desempeño comprometidos y responsables.

La utilización del coaching como una herramienta estratégica de desarrollo y liderazgo empresarial se da con el fin de conseguir la mejora del desempeño de su personal, algo que impacta favorablemente a las empresas. Este argumento se fundamenta en que cuando el personal se desempeña de una mejor manera, cuando existe armonía entre sus objetivos personales y el lugar donde se trabaja. Por tal motivo, esta investigación presenta resultados de empresas que han apoyado a sus colaboradores en su desarrollo personal y como retorno de la inversión que se hace, los empleados se encargan de construir un mejor lugar para trabajar. Las organizaciones que ven a su personal como su recurso más importante, procuran tener a disposición de los mismos las herramientas para que cumplan sus labores con efectividad, sin embargo con la aplicación del coaching pretenden poner a disposición herramientas adicionales para el desarrollo del personal, bajo la premisa de que las personas son más efectivas, cuando éstas ponen en acción sus metas, sueños y valores, tanto en su vida personal como profesional.

Fundamentación Teórica

¿Qué está sucediendo en las empresas modernas?

La búsqueda de resultados más allá de los obtenidos, ha desarrollado tanto en las organizaciones como en las personas la necesidad de buscar herramientas que les aporten más que un simple beneficio material. Es una tendencia la búsqueda y adquisición de conocimientos especializados, tanto en contenido como en calidad, siendo un factor preponderante para avanzar, personal y profesionalmente, la forma en que se aplican todos estos conocimientos y habilidades desarrolladas, de acuerdo a como se relacionan con objetivos y metas propuestas, siendo esto una gran influencia para éxito y calidad de vida de las personas (Menéndez & Worth, 2003).

A nivel empresarial, los cambios a los que se enfrentan gerentes y colaboradores, plantean necesidades de afrontar nuevos retos y situaciones, por lo que se hace indispensable el desempeño con habilidades y competencias, que por lo general no han sido suficientemente trabajadas, lo que afecta a su desempeño y rendimiento, y que muchas veces se ve reflejado en su satisfacción personal. El coaching surge como un instrumento dirigido a modificar comportamientos y actitudes que pueden afectar el rendimiento profesional, la promoción y retención del capital humano dentro de una empresa. Esta herramienta se presenta como una preparación que se maneja en un entorno de confidencialidad y confianza, y que surge de la necesidad de los directivos de empresas de modificar y desarrollar habilidades, competencias y conductas propias y de sus colaboradores para elevar su eficiencia empresarial y profesional. Y así mismo, todo esto se ve reflejado en el individuo al llevar una calidad de vida más satisfactoria (Menéndez & Worth, 2003).

En entornos altamente competitivos y cambiantes, es casi una obligación por parte de las empresas contar en sus nóminas con un equipo de trabajo formado y preparado; con una mentalidad creativa, estableciendo procesos formativos novedosos y ágiles que logren transformar el pensamiento y el actuar del personal de la organización. Es por esto, que el coaching se presenta como una práctica organizacional novedosa y moderna que apoya al desarrollo personal, logrando con esto el crecimiento de la empresa. El coaching es entendido en el contexto empresarial como el proceso interactivo, directo y confidencial mediante el cual un agente, que actúa como entrenador, y una persona (o grupo reducido de personas) busca el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, realizando para ello cambios profundos y utilizando sus propios recursos y habilidades (Launer, 2007).

Desde el punto de vista de la administración o gerenciamiento de las empresas, el coaching es una disciplina que está trascendiendo del ámbito personal al profesional, ya que como herramienta de desarrollo del ser, se han comprobado los beneficios de la aplicación de los estilos de liderazgo que se fomentan en este tipo de procesos a nivel personal aplicados en la administración de las empresas, a pesar de que el coaching es una herramienta que se remonta en el tiempo (Casado, 2006), ya que la misma ha sido aplicada hace muchos años en psicología deportiva. El coaching en la actualidad se presenta como una propuesta y mecanismo, compuesto por una serie de técnicas y procesos, que permiten desarrollar habilidad para la ejecución de una mejor manera los conocimientos adquiridos, potenciando la actitud y capacidad del participante para superar sus debilidades y adaptarse a sus circunstancias y desafíos (López, 2013).

El coaching corporativo

El coaching es una herramienta generalmente utilizada en pequeñas y medianas empresas, ya que las gestiones administrativas y operativas se encuentran dentro del concepto de “oficio”, donde el aprendizaje es transmitido de una persona a otra, muchas veces de forma verbal, de acuerdo a la experiencia y conocimientos a los trabajadores con menos experiencia. En muchos de estos casos, cuando se aplican capacitaciones tanto internas como externas, el aprendizaje no eficaz, y los procesos y metodologías de trabajo tienen mucha variabilidad según el giro de negocio de la empresa, sus circunstancias económicas y políticas, entre otros factores (Jiménez, 2009).

A pesar de lo antes expuesto, las características principales del coaching son su adaptabilidad y flexibilidad a la realidad y necesidades de la empresa, acoplándose a la organización y características de las personas a entrenar. Este es un proceso muy diferente a los sistemas de formación clásicos: cerrados y predeterminados, ya que al adaptarse a situaciones concretas de la empresa donde se está desarrollando, se ajusta a las potencialidades individuales y posibles carencias del grupo en entrenamiento. Esta adaptabilidad del aprendizaje a la identidad de la organización logra resultados efectivos, obteniendo enseñanzas dinámicas y participación constante (Alzola, 2013).

Así, en el ámbito empresarial, el coach ejerce el papel de consejero cuya finalidad es promover el cambio estratégico gracias a su capacidad de diagnosticar acertadamente la situación de la empresa y guiar el proceso de toma de decisiones. Gracias al continuo feedback que esta técnica supone (Heslin, 2006). El coach logrará

motivar a los asesorados, consiguiendo una mayor implicación (Smither, 2003) y una mejor asimilación de los contenidos explicados (Wales, 2002).

La aplicación efectiva del coaching, así como la correcta canalización del feedback que se recibe a través del coaching, puede llegar a convertirse en una disciplina, personal y profesional – no en una serie de picos o experiencias de alto o mediano impacto – haciéndose sostenible en el tiempo (LLP, 2013). Logrando transformar la mentalidad de la persona y volviéndolo capaz de abordar cualquier oportunidad, desafío o situación generando posibilidades infinitas de acción y resultados, produciendo numerosos avances para superar barreras mentales y desarrollando relaciones personales y profesionales (Esteves, 2014).

¿Cómo funciona el coaching?

Esta es una herramienta que se adopta con la finalidad de potenciar el desarrollo de las personas, a través de un método estructurado y eficaz. Se enfoca en las posibilidades a futuro, descartando vivencias pasadas y los rendimientos actuales. Para obtener un mejor desempeño de las personas, el coach o entrenador debe creer firmemente en el potencial de las personas del grupo en entrenamiento, ya que esto es de vital apoyo en el impacto de los conocimientos transferidos. Es indispensable la creación de una relación de confianza y confidencialidad entre el entrenador y entrenado, para que de esta forma más que una transferencia de aprendizajes, haya de por medio un estímulo por parte del entrenador. Es así que el coaching, ya aplicado, mejora los resultados de una persona en las diferentes áreas de su vida, a través del manejo de conflictos, resolución de conversaciones limitantes, entre otros factores. El

enfoque de esta herramienta reside en que los resultados de una persona son consecuencia de sus acciones y conducta, que a su vez son el reflejo de sus pensamientos. Los resultados extraordinarios empiezan a ser evidentes cuando los modelos mentales son transformados y se está en capacidad de distinguir nuevas respuestas a las preguntas de siempre. Este modelo termina enriqueciendo las actitudes y habilidades de la persona o grupo en entrenamiento, incrementando su nivel de conciencia y facilitando el paso del pensamiento a la acción, apoyado por cuestionamientos y feedback descriptivo y no evaluativo. En función a lo anterior expuesto, el aporte del coaching basa su valor en la mejora del rendimiento de sus colaboradores, aportando a su potencial, fomentando liderazgo, refuerza su autoestima y sobre todo mejora la relación entre la empresa y colaboradores (Cuadrado, 2006).

Y por los resultados que ha presentado el coaching, es que muchas empresas lo están adaptando a su cultura organizacional y a su administración, siendo un eje fundamental cuestionamientos de ¿Cómo lograr resultados extraordinarios cuando una persona o un equipo ya está conformado con un determinado estilo de pensamiento, tiene ciertas creencias y le cuesta encontrar nuevas respuestas a problemáticas laborales cada vez más diversas y complejas? Es por esto que se desarrollan constantemente estos tres aspectos para canalizar lo aprendido:

- El análisis de situaciones a través de la reflexión, enfocándose en el punto de vista que tiene la persona basada en su experiencia y la identificación de paradigmas que podrían impedir los resultados esperados.

- Transformación de actitudes que se ven reflejadas en habilidades de liderazgo, comunicación, negociación, resolución de conflictos, creatividad, pensamiento sistémico, entre otros factores.
- Aplicación de lo aprendido en acciones diarias dentro de la administración.

Aunque la gestión del conocimiento no es igual en todas las personas, así como sus reacciones a pesar de que el grupo está recibiendo el mismo estímulo no son similares, el entrenamiento deberá ser personalizado a cada colaborador, conocerlo, interactuar con él, crear un vínculo de comunicación. El coach es un observador activo, cuestiona, interroga, enseña incluso a preguntar, pero debe abstenerse de establecer conclusiones. A menudo, ni siquiera da respuestas, el alumno que realmente aprende se da cuenta por sí mismo de lo que hace mal en el desarrollo de las funciones que se ha propuesto (Grant, 2003).

Las empresas que han adaptado el coaching como parte de su esquema administrativo, ha podido evidenciar beneficios como: incremento del compromiso de sus colaboradores a raíz del entrenamiento, aprendizaje y desarrollo de habilidades, existe transferencia de conocimientos entre todos los colaboradores, sentido de pertenencia del trabajador a la empresa, los empleados pasan a ser más autónomos, menos dependientes y más responsables; las nuevas habilidades y competencias son aprendidas y practicadas y está disponible feedback de progreso para regular las nuevas conductas, se incrementa la cooperación, hay menos competitividad y se alcanzan objetivos de trabajo compartidos, los empleados están más motivados y

entusiasmados y generan mejores relaciones con los clientes. El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinario, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales (Fernández, 2009).

El proceso aplicado

Coach Studio, lleva 18 años dando apoyo y asesorando a diferentes empresas que adoptado el coaching como parte de su modelo administrativo de gestión; en su compromiso con la transformación positiva del ser humano de forma integral. Los talleres dictados mantienen una dinámica similar, que es adaptada y personalizada a la realidad de la empresa, en base a un levantamiento de información en sitio del estado tanto de la empresa y de sus colaboradores, en cuanto al desarrollo de competencias y habilidades.

Basados en las técnicas de sanación emocional de Gary Craig (Church, 2010) y conceptos de coaching ontológico (Echeverría, 2003), el proceso que Coach Studio es una técnica que cubre un enorme rango de asuntos emocionales, de salud y de desempeño. Es una herramienta que se presenta como una guía para eliminar paradigmas que existente entre los miembros de una organización, siendo que la eliminación de los mismos ha permitido lograr integración, satisfacción laboral y crecimiento constante y continuo de las empresas. El entrenamiento es especializado y dirigido a la consecución de los objetivos de la empresa, apoyando a la consecución de los objetivos personales de los colaboradores, lo cual de ajustar y diseñar el

temario y las áreas en las que se van a reforzar conocimientos y desarrollar habilidades, dando resultados inmediatos y permanentes. La dinámica del entrenamiento está enfocada a potencializar las herramientas de crecimiento que estas empresas han puesto a disposición de sus gerentes y colaboradores aprovechen al máximo los recursos proporcionados, así como también los recursos personales. En el entrenamiento está intrínseca retroalimentación y guía constante por parte del coach/instructor, inclusive una vez terminado el entrenamiento, lo que les da libertad a los participantes de mantenerse en contacto con el mismo durante el tiempo que se estime conveniente. Como se mencionó antes, la estructura del proceso es ajustable a las necesidades y condiciones de la empresa a la que se aplique, sin embargo consta de un temario principal que se va desarrollando a medida que el equipo en entrenamiento va avanzando con el mismo, con una duración de tres meses aproximadamente, posterior a completar el temario se dan los seguimientos y retroalimentaciones respectivas para medir los resultados obtenidos tanto por la empresa a nivel organizacional, como por sus colaboradores a nivel personal, y así mismo levantar cualquier información relevante que sea necesario profundizar. La dinámica del temario es el siguiente:

Primera parte

- *Percepción de las relaciones laborales.*- Se reconocen detalles de la vida de los participantes y las reacciones de los mismos ante ellos. El propósito de las técnicas de sanación emocional es distinguir paradigmas y crear nuevas creencias que aporten a la persona en su desarrollo.

- *Manejo del estrés laboral.*- En las empresas por lo general se llegan a niveles de estrés que llegan a ser tóxicos para las personas. Esto tiene como consecuencia bajos rendimientos laborales, ausentismo, problemas de salud ocupacional e inclusive falta de atención efectiva a los clientes de la empresa y pérdida de negocios. Todo esto afecta directamente a los dueños y gerentes de las empresas, y la onda expansiva de este estrés se ve reflejado a lo largo de todos los niveles de la empresa. Aunque por tradición uno de los principales atributos que debe tener un colaborador es el manejo de estrés, que puede ser visto como una ventaja, sin embargo en tiempos modernos es considerado como debilidad y se está buscando mejorar la calidad de vida del trabajador dentro de la empresa, mejorando así su rendimiento y eficiencia, y como resultado la rentabilidad del trabajo y de la empresa. El manejo del estrés es un cambio útil en el trabajo y con la utilización de las técnicas de sanación emocional como parte del entrenamiento, están comprobados los resultados dentro de las empresas y en las personas, como una técnica que maximiza los rendimientos que conlleva a un posible aumento de utilidades, ajustándose a las razones y objetivos de la empresa.

Segunda Parte

- *Miedo al cambio: nuevas creencias, nuevos hábitos.*- Los hábitos son el resultado de nuestras creencias, por lo que muchas veces es muy difícil cambiar un hábito sin cambiar de creencia que le da su origen. Las técnicas de sanación emocional junto con el coaching son herramientas

que permiten cambiar comportamientos por otros, con su aplicación constante hasta que el viejo comportamiento deje de ser familiar y haciendo de los nuevos comportamientos rutinarios.

- *Desarrollo de actitudes conscientes.*- Se trata de los recuerdos que tenemos o del manejo exitoso de situaciones difíciles, contando con poderosas estrategias de respuesta, de las que muchas veces no somos conscientes. Se basa en tener siempre presente la gran cantidad de recursos que tenemos y de su correcta canalización para su utilización de forma efectiva, como una herramienta de valor para procesa cambios en la persona.

Tercera parte

- *Potenciar habilidades al máximo.*- La forma en la que tenemos organizados los pensamientos da la capacidad de lograr resultados diferentes, tomando como base nuestras creencias, se tiene la capacidad de transformar los resultados, aplicando nuevas estrategias. Se tiene la capacidad de quitar del pensamiento consciente las conversaciones limitantes autoimpuestas y la falta de conciencia de los recursos personales disponibles, eliminando paradigmas permanentemente.
- *Motivación y Automotivación.*- Se canaliza el manejo de la motivación como una herramienta de utilidad, una vez identificados bloqueos y paradigmas, con la finalidad de que el participante se identifique a el mismo como fuente de automotivación; como una herramienta que

permite eliminar estos bloqueos de manera permanente, conocerse y perder miedos y limitaciones.

Este proceso es ajustado en función las prioridades de la empresa y a los resultados que quiere alcanzar. La finalidad es que los participantes del proceso sean orientados a abordar sus fortalezas y debilidades, basado en una relación entre el coach y las personas en entrenamiento, que apoya en el contexto laboral a que alcancen su nivel máximo y cumplan sus objetivos profesionales y personales. Es un proceso que implica conversación, cuestionamiento y sugerencias, permitiendo que el grupo en entrenamiento diseñe sus propias situaciones y posibilidades, y que se decida a actuar de acuerdo a sus preferencias dentro de su posición dentro de la empresa y para su mejoramiento. El uso de testimonios de los participantes, la distinción de infinitas posibilidades y el empoderamiento de la persona, el proceso se plantea como una herramienta estratégica para mejorar los rendimientos de la empresa y del desarrollado del personal, llevándola a obtener los resultados extraordinarios que la llevarán a liderar su nicho de mercado (Leibling & Prior, 2003).

Resultados del proceso

Los beneficios de recurrir al coaching como parte de la cultura organizacional de las empresas son múltiples. Los resultados de la aplicación del modelo de Coach Studio son inmediatos, uno de los más visibles dentro de las empresas estudiadas es la práctica inmediata del modelo, ya que el personal que ha pasado este proceso empieza a reflexionar acerca de sus conductas de liderazgo y a donde lo está

conduciendo, así como qué es lo que quiere o necesita transformar de ellas. Todos estos cuestionamientos, llevan a estar consciente de la relación que se lleva con el entorno, la forma en que se escucha, el manejo de feedback y de cómo utilizarlo a favor. Otro de los resultados visibles es el diseño de planes de acción para situaciones específicas, lo que desarrolló otras maneras constructivas de generar resultados y abriendo nuevas posibilidades orientadas a la acción. Y quizás uno de los resultados más relevantes es la mejora en la eficiencia, desempeño y productividad de los grupos en entrenamiento, ya que el modelo aplicado permitió desarrollar una cultura de compromiso y responsabilidad hacia un trabajo orientado a resultados extraordinarios.

Metodología

Al tratarse el presente estudio como de tipo descriptivo, se procedió al levantamiento de la información correspondiente en sitio, ya que se obtuvo acceso, a través de Coach Studio, a tres clientes que facilitaron el estudio y la aplicación de entrevistas y cuestionarios a grupos que habían sido previamente entrenados.

Se realizó un análisis desde el punto de vista cualitativo, para poder determinar los resultados tangibles de la aplicación del proceso en la productividad de la empresa y en el mejoramiento profesional y personal de los grupos estudiados. Donde los grupos no solo fueron evaluados, también fueron observados en su ambiente de producción para determinar la calidad del entorno que están generando estos grupos de personas dentro de la empresa.

La metodología de trabajo del presente análisis contiene conceptos de liderazgo, programación neurolingüística, trabajo en equipo, desarrollo profesional y personal, de tal manera que se pueda establecer que el concepto de aportar al desarrollo de mejora personal, se traduce en la mejora de la calidad del trabajo y a la proyección del liderazgo empresarial, al contar con equipos de trabajo capaces de manejar efectivamente sus conocimientos y fomentando alto rendimiento.

El desarrollo y análisis de la temática, pretende facilitar una nueva visión acerca del coaching, como una herramienta eficaz y que aporta significativamente al fortalecimiento de las estructuras organizacionales de las empresas, haciéndolas económicamente rentables y operativamente eficientes.

Análisis de los Resultados

Del análisis de la información levantada podemos determinar los resultados tanto para las empresas que han aplicado coaching como parte de sus estrategias administrativas y los resultados del personal que pasado por un entrenamiento de estos. Como resultado general de la aplicación del coaching dentro de su modelo administrativo, se ha demostrado que la herramienta permite observar desde una nueva perspectiva lo que sucede en las personas que conforman sus equipos de trabajo, aportando un nuevo panorama que los influencia a desarrollar las actividades que crean convenientes y necesarias para el logro de objetivos. Uno de los impactos más importantes de la aplicación de esta metodología, es que los grupos de trabajo toman conciencia de su entorno, desde donde quieren iniciar su camino, por donde lo

quieren recorrer y hasta donde quieren llegar, con la identificación de los motivos que lo están llevando por ese camino. Todo esto tiene como resultado la transformación del pensamiento, comportamientos, actitudes, formas de hacer, de ver y escuchar. Otro de los resultados que se dan a raíz de la aplicación del coaching, en cuanto a las competencias desarrolladas durante el entrenamiento, es que las mismas no dependen del proceso, sino del liderazgo en el que los equipos trabajan durante y después del proceso.

El coaching aplicado también ha demostrado que la relación empleado – empresa da un giro importante en la productividad y crecimiento de la empresa, ya que en la actualidad los grupos de trabajo buscan algo más que los beneficios propios de trabajar para una empresa; actualmente hay una búsqueda constante del desarrollo profesional y personal, así como también un ambiente de trabajo estimulante en el cual sentirse a gusto, donde se pueda desarrollar el trabajo con tranquilidad y que el mismo sea valorado.

Por todo lo antes mencionado, para presentar los resultados evaluados en el presente artículo, se detallan las competencias relacionales (transformación, cambios de actitud, maneras de ser) y las competencias técnicas (trabajos y funciones dentro de la empresa).

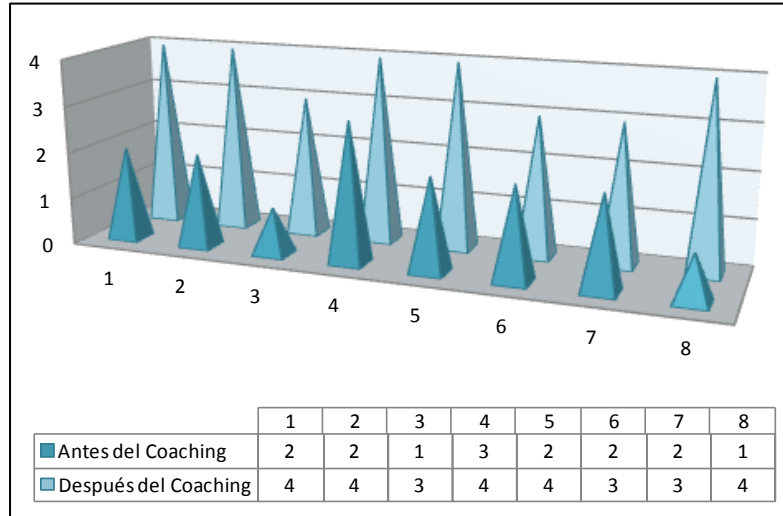
Para la presente investigación se toma como referencia tres empresas con tres giros de negocio diferentes, en las cuales se adaptó el esquema de entrenamiento a la realidad de cada una, pero con el mismo fin, aplicar el proceso de coaching para fortalecer la gestión administrativa.

Para la calificación de las competencias relacionadas y competencias técnicas se utilizó una escala de calificación para cada una de ellas de 1 a 4, siendo 1 la calificación y 4 la calificación más alta. Para evaluar las competencias relacionales se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

1. Funciones dentro del perfil
2. Desarrollo de competencias
3. Manejo de problemas individuales
4. Motivación
5. Trabajo en equipo
6. Habilidades para comunicar
7. Manejo de problemas en equipo
8. Identificación de múltiples opciones

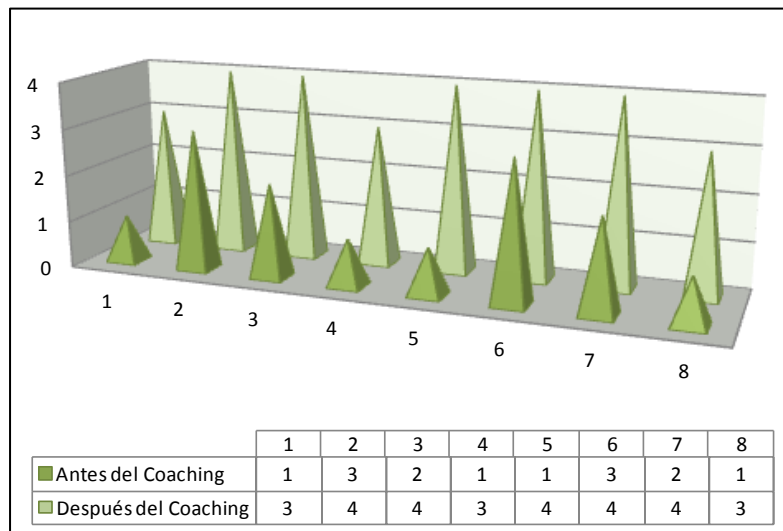
Los parámetros seleccionados se basan en el modelo estándar de desarrollo de competencias y actitudes que se aplicó en las tres empresas donde se investigó los resultados del entrenamiento. El comparativo que se hace del antes y después del coaching dentro de estas empresas, se hace en función a la información que proporcionó Studio Coach, como parte de la investigación, arrojando los siguientes resultados:

DISVABI



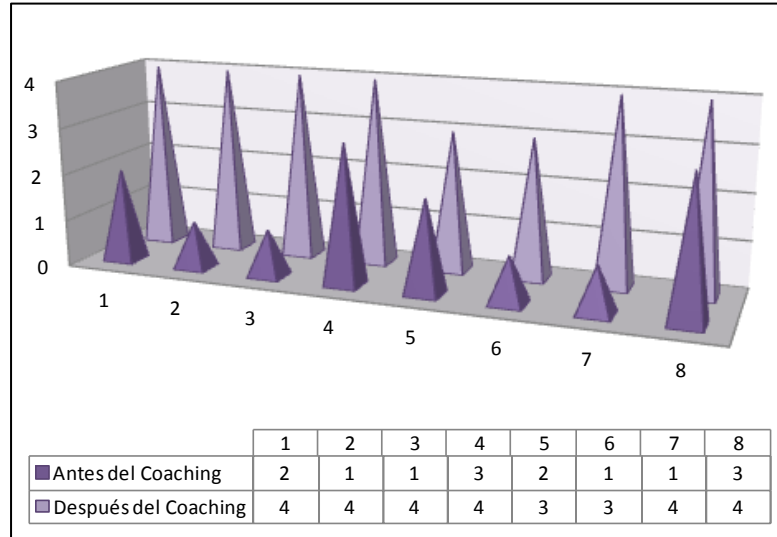
Fuente: Coach Studio
Elaboración: El autor

MERCALIMSA



Fuente: Coach Studio
Elaboración: El autor

MULTIRAICES



Fuente: Coach Studio
Elaboración: El autor

Dentro de los procesos de coaching corporativo se tiende a potencializar la ejecución de trabajo cuando por producto del proceso se ubican a las personas en sus área de trabajo de acuerdo a su experiencia y perfil profesional, trayendo beneficios tanto para las personas como para la empresa, ya que las personas al ocupar puestos de acuerdo a sus características aporta a su satisfacción profesional, y por parte de la empresa los resultados dan mejoras en la productividad y mejores desempeños en las diferentes áreas de trabajo, todo esto trae consigo mayores niveles de compromiso y fidelización del capital de trabajo hacia la empresa. Todo esto va muy de la mano con el desarrollo de competencias y habilidades del personal, ya que el proceso los enfoca a alinear su desempeño dentro de la empresa con la visión y misión de la misma para el cumplimiento de objetivos y metas; siendo el desarrollo de esta competencia de vital apoyo para el manejo de situaciones no deseadas que se presentaron internamente en las empresas estudiadas, ya que los trabajadores como clientes

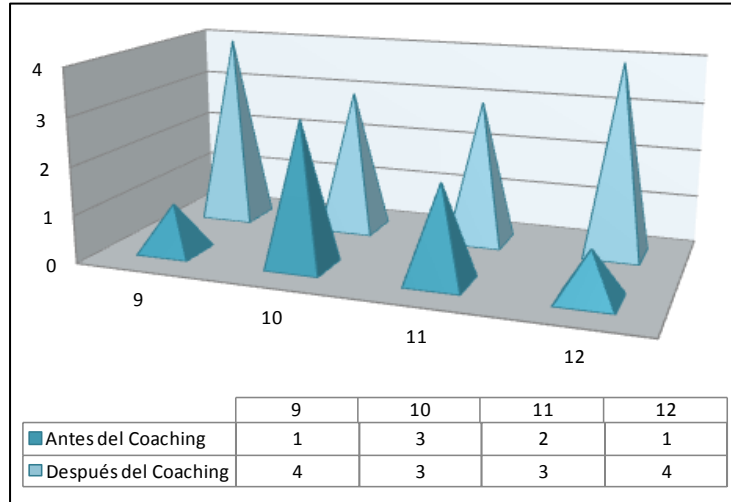
internos, se le da la atención debida y se canalizan las infinitas posibilidades de solución como apoyo a su gestión. De los parámetros evaluados, el resultado de la motivación, demuestra que el personal al sentirse importante, valora más la empresa y su trabajo, que al predominar un buen clima laboral están dispuestos dar lo mejor de ellos para la empresa. El trabajo en equipo y la habilidad para comunicar demuestran un crecimiento importante y forman un eje fundamental en el éxito de la aplicación del proceso, ya que estos factores no solo mejoran las relaciones interpersonales de forma interna de la empresa, también son de gran aporte a la productividad de la misma. Y por último el manejo de problemas en grupo y la identificación de múltiples opciones, se presentan como habilidades que desarrolladas por los participantes del proceso, son de fundamental aplicación dentro de la empresa, ya que empodera al personal para el manejo efectivo de conflictos y divergencias que se presentan en el día tanto con personal dentro de la empresa y con proveedores o clientes, lo que da como resultado una mejor percepción de la empresa y su administración.

Para la evaluación de las competencias técnicas se evaluaron los siguientes factores:

9. Análisis del sector productivo
10. Planificación y cumplimiento de objetivos
11. Identificación de recursos de trabajo
12. Interacción con otras áreas

De esta parte de la evaluación, se detallan los resultados obtenidos en el estudio del desarrollo de las competencias técnicas de las empresas estudiadas:

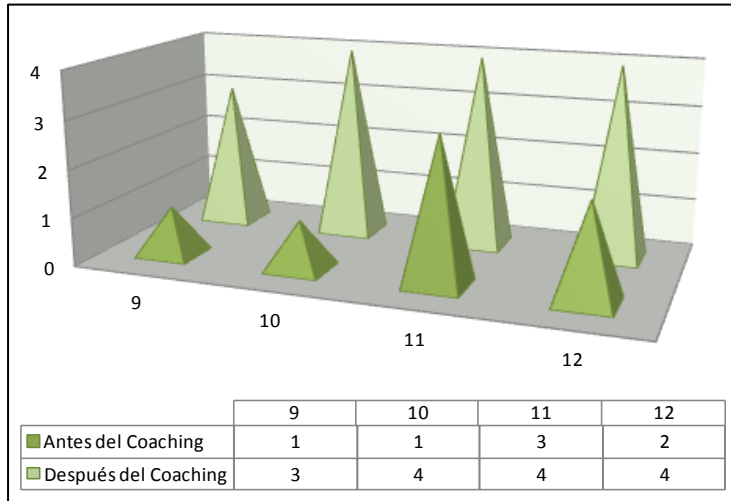
DISVABI



Fuente: Coach Studio – Xavier Béjar

Elaboración: El autor

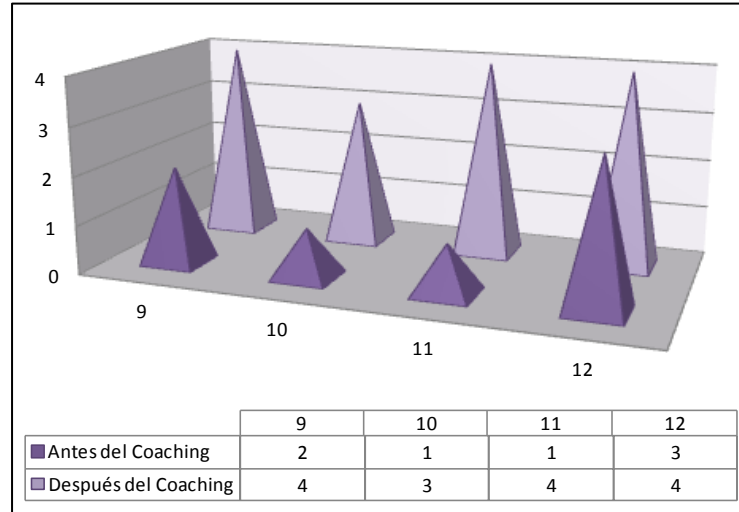
MERCALIMSA



Fuente: Coach Studio – Xavier Béjar

Elaboración: El autor

MULTIRAÍCES



Fuente: Coach Studio – Xavier Béjar

Elaboración: El autor

La importancia de tener conciencia del sector productivo en el cual se está trabajando era un factor casi nulo de atención, sin embargo a raíz del proceso de coaching esta parte de la gestión del conocimiento se hace de vital importancia, ya que concientiza al grupo entrenado en el sector productivo donde se está desarrollando profesionalmente. Como competencia técnica la planificación y cumplimiento de objetivos es un parámetro, que no solo trasciende al accionar dentro de la empresa, ya que incluye el accionar fuera de ella, cuando el grupo en entrenamiento está en capacidad de desarrollar y ejecutar planes de acción para el cumplimiento de sus objetivos dentro de la empresa y de forma personal fuera de ella. El parámetro de identificación de recursos de trabajo va más allá de las herramientas físicas y tecnológicas que las empresas ponen a disposición del personal para la ejecución de sus actividades, ya que en la evaluación se determinó que la gestión del conocimiento adquirido a través del entrenamiento se convirtió para los grupos de

colaboradores en una herramienta de trabajo más de uso recurrente en beneficio de la empresa. Y como último parámetro evaluado, está la interacción y relación que tienen las personas entrenadas con otras áreas de la empresa, ya que los resultados evidenciaron este factor de gran aporte al trabajo en equipo y a crear sinergia para la consecución y cumplimiento de los objetivos departamentales y de la empresa.

Discusión

Los resultados del estudio evidencian la flexibilidad del proceso de coaching para ser aplicado a cualquier tipo de empresa, manteniendo su esencia orientada al desarrollo de actitudes y resultados consientes aplicados a nivel corporativo. Los resultados del coaching en las empresas estudiadas, demuestran que aportando al capital humano para su desarrollo como persona y al cumplimiento de objetivos personales y profesionales, se puede lograr un mejor lugar de trabajo y grandes aportes a la productividad y al rendimiento de la empresa, otorgándole una buena imagen tanto para el cliente externo como para el interno, situándola en una posición ventajosa de vital apoyo para fortalecer su liderazgo empresarial.

Conclusión

El coaching es una herramienta efectiva dentro de los ciclos de mejora continua que se aplican actualmente en las empresas, ya que el mejoramiento empieza por su personal y se ve reflejado en sus procesos.

Este recurso da paso a la observación de una visión más amplia de lo que sucede alrededor de cada persona que forma parte de cada departamento, de tal

manera que permita desarrollar las actividades que crean convenientes para el logro de los objetivos.

Se puede manifestar que la aplicación de esta herramienta coadyuva a un cambio de conducta de todos los protagonistas del eje comunicacional con el fin de eliminar las barreras mentales que no animan a las personas a estar un paso más adelante.

La aplicación de este proceso dentro de una empresa, es una decisión novedosa y arriesgada, que llevado con la responsabilidad y compromiso de los gerentes o dueños de empresas motivan al personal a dar continuamente todo su potencial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La mejora continua y el establecimiento de las metas, así como el valioso aporte que da la empresa a sus empleados para el cumplimiento de sus sueños, se constituyen como un valor agregado, incluso como un vínculo de retención del talento humano.

A pesar de ser una disciplina relativamente nueva, pero a la vez que se encuentra en constante mejora, ha demostrado resultados extraordinarios para quienes la han hecho parte de su gestión administrativa y parte de su vida. La flexibilidad, confidencialidad y confianza con la que se desarrolla el proceso, es una guía eficaz para que los grupos o personas en entrenamiento, gestionen de manera eficaz el conocimiento y habilidades que se adquieren y se desarrolla.

Bibliografía

- Alzola, R. (Junio de 2013). *marcaladiferencia.com*. Obtenido de <http://marcaladiferencia.com/las-10-caracteristicas-del-coaching-eficaz/>
- Casado, C. y. (2006). From <http://scielo.isciii.es/pdf/cpd/v13n2/art10.pdf>
- Church, D. (2010). El Mini Manual de EFT. *Técnicas de Liberación Emocional*. Energy Psychology Press.
- Cuadrado, D. (Abril de 2006). *Coaching: Cuando el líder hace hacer*. Capital Humano.
- Echeverría, R. (Septiembre de 2003). *Ontología del Lenguaje* (Sexta Edición ed.). Santiago, Chile: Comunicaciones Noreste LTDA.
- Esteves, A. (octubre de 2014). *¿Crear de la nada infinitas posibilidades? ¿Crear de la nada infinitas posibilidades?* Guayaquil: Darcon Training & Coaching.
- Fernández, M. T. (23, 24 y 25 de Noviembre de 2009). El coaching en las organizaciones. *IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching*. Madrid, España: Universidad – Empresa.
- Grant, A. (2003). *THE IMPACT OF LIFE COACHING ON GOAL ATTAINMENT, METACOGNITION AND MENTAL HEALTH*. Obtenido de http://www.envisioncoaching.com.au/uploads/9/2/5/0/9250183/impact_life_coaching_sbp_2003.pdf

Grijalva, J. P. (Marzo de 2010). Liderazgo Empresarial. Ecuador, empresarios creativos y capaces. (U. S. Quito, Ed.) *Polémika. Enigmas del liderazgo, caudillos y populismo*, 1(3), 128 - 133. Recuperado el 07 de Octubre de 2014, de www.usfq.edu.ec:
https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika003/polemika003_017_articulo012.pdf

Heslin. (2006). From

http://books.google.com.ec/books?id=Xk_4Njl2e78C&pg=PA223&lpg=PA223&dq=Heslin+et+al,+2006+coaching&source=bl&ots=Ff8MxPANmL&sig=g1g4gxmqcIfcVMFT3u5fnPTgXg0&hl=es&sa=X&ei=gVQvVJWrIMntiQLzwICQCw&ved=0CDoQ6AEwAw#v=onepage&q=Heslin%20et%20al%2C%202006%20coach

Launer. (2007). From http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR31010-04.pdf

Leibling , M., & Prior, R. (2003). *Coaching: Paso a Paso métodos que funcionan* . (M. Barrera, Trad.) USA: Kogan Page Limited.

LLP, P. C. (2013). *Estudio de Coaching Organizacional ICF* . Kentucky - EEUU: ICF .

López, E. (2013). *Coaching éxito personal*. Obtenido de

<http://www.coachingexitopersonal.com/coaching-exito-personal-de-vida/tecnicas-de-coaching-para-un-cambio-exitoso/>

Menéndez, J., & Worth, C. (2003). *Abre el melón*. UK y España: Aguilar.

Smither. (2003). From http://eprints.mdx.ac.uk/5797/1/Does_coaching_work.pdf

Wales. (2002). From

[http://contextcoaching.com.au/Suzy%20Wales%20\(2002\)%20Why%20Coaching%20EBC.pdf](http://contextcoaching.com.au/Suzy%20Wales%20(2002)%20Why%20Coaching%20EBC.pdf)