



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Análisis del Impacto del Coaching Ejecutivo en los directivos de alto nivel de las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito para el periodo 2010- 2015

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Hernández Pozo, Marco Vinicio

DIRECTOR: Mahuad Burneo, María Dolores Ing.

LOJA – ECUADOR

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing.

María Dolores Mahuad Burneo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: ADMINISTRACION DE EMPRESAS realizado por: MARCO VINICIO HERNANDEZ POZO, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Abril 2017

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Marco Hernández, declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Análisis del Impacto del Coaching Ejecutivo en los directivos de alto nivel de las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito para el periodo 2010- 2015, de la titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

F.....

Autor: Marco Vinicio Hernández Pozo

Cédula: 0400925277

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi cariño a Dios que me dio la oportunidad de vivir y me regaló una familia maravillosa que me ha brindado su apoyo para continuar en este camino pese a todos los momentos en los que he tenido que ausentarme de su lado para poder culminar esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de manera muy especial a las personas que hicieron posible y facilitaron para que llegue a feliz término mi carrera. A mi asesora de tesis a la que admiro por su inteligencia y conocimientos.

Gracias por su paciencia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	x

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Antecedentes de las empresas del sector tecnológico respecto al problema	4
1.2 Planteamiento del problema	6
1.3 Formulación del problema	8
1.4 Sistematización del problema.....	8
1.5 Justificación.....	8
1.6 Marco Referencial	10
1.6.1 Marco Teórico.....	10
1.6.2 Gestión Administrativa	20
1.6.3 Competitividad empresarial.....	23
1.6.4 Evaluación de la estrategia a implementar.....	27
1.7 Marco conceptual.....	28
1.8 Marco legal.....	29
1.9 Objetivos	39
1.9.1 General.....	39
1.9.2 Específicos	39
1.10 Hipótesis	40

CAPÍTULO II: RESULTADOS	41
2. Metodología	42
2.1 Diseño Metodológico	42
2.2 Nivel de estudio.....	42
2.3 Métodos y técnicas de investigación	43
2.4 Población y Muestra.....	44
2.5 Tratamiento de la información	45
2.6 Resultados	46
2.6.1. Resultados de las encuestas	46
2.6.2. Resultados de la aplicación de entrevistas	54
 CAPÍTULO III: PROPUESTA COACHING	 57
3.1. Objetivos	58
3.1.1. Objetivo General.....	58
3.1.2. Objetivos específicos:.....	58
3.2. Propuesta del modelo.....	59
3.2.1. Diagnóstico situacional	59
3.2.2. Plan general del modelo Coaching ejecutivo	64
3.2.3. Desarrollo y aplicación del coaching ejecutivo	65
3.2.4. Evaluación y control.....	72
3.2.5. Implementación del modelo de coaching ejecutivo	73
3.3. Presupuesto de la implementación del modelo.....	75
3.4. Cronograma de actividades para la implementación del modelo de coaching ejecutivo.....	76
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Bibliografía.....	79
Anexos	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Recursos suficientes.....	47
Tabla 2: Trabajadores comprometidos.....	48
Tabla 3: Mejora de los procesos de trabajo.....	48
Tabla 4: Requerimientos del trabajo de acuerdo a sus habilidades.....	49
Tabla 5: Instrucción de los empleados.....	50
Tabla 6: Entrenamiento indicado para los empleados.....	50
Tabla 7: Frecuencia de capacitación.....	51
Tabla 8: Importancia del trabajo para los empleados.....	52
Tabla 9: Preocupación por el estado de ánimo de los trabajadores.....	52
Tabla 10 Estimula el trabajo de los empleados.....	53
Tabla 11 Tipo de estimulación.....	54
Tabla 12: Matriz FODA.....	60
Tabla 13: Matriz EFE.....	61
Tabla 14 Matriz EFI.....	62
Tabla 15: Adopción de actitud ante los cambios.....	68
Tabla 16: Seminario introductorio del coaching ejecutivo.....	68
Tabla 17: Intervenciones del Coaching Empresarial.....	69
Tabla 18: Técnicas del Coaching Ejecutivo.....	69
Tabla 19: Coaching Empresarial en equipo.....	70
Tabla 20: Presupuesto de la implementación del modelo.....	75
Tabla 21 Cronograma de actividades para la implementación del modelo de coaching ejecutivo.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de una conversación de coaching	11
Figura 2: Coaching Empresarial.....	12
Figura 3: Coaching Ejecutivo	14
Figura 4: Función del coach.....	17
Figura 5: Etapas del Modelo de Gestión Administrativa	20
Figura 6: Funciones del proceso administrativo	21
Figura 7: Factores que determinan la competitividad	24
Figura 8: Enfoque de los determinantes de la competitividad	25
Figura 9: Clasificación de competencias	26
Figura 10: Finalidad de los pasos	27
Figura 11: Fases de la dirección estratégica.....	28
Figura 12 Modelo de Coaching ejecutivo propuesto	59

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis del impacto del Coaching Ejecutivo en los directivos de alto nivel de las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito para el periodo 2010-2015. El diseño metodológico del estudio se basa en los métodos cuantitativo y cualitativo. La población estuvo conformada por todas las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito, mientras que la muestra estuvo compuesta por 162 ejecutivos. Como resultado se obtuvo que todos los empleados se sienten comprometidos con el trabajo que realizan, sin embargo, en las organizaciones existen falta de motivaciones apropiadas para alcanzar las metas, no existe disponibilidad de recursos en las empresas para que sus trabajadores realicen sus funciones de forma efectiva y no existe una buena estimulación por parte de los ejecutivos hacia sus empleados para que estos realicen sus funciones con la calidad requerida, así como también se evidencio la falta de trabajo en equipo por parte de los empleados. Por tanto, se puede plantear que existe una necesidad imperiosa de aumentar las relaciones laborales con mayor rendimiento y de forma estandarizada para incrementar el nivel de satisfacción.

PALABRAS CLAVES: Coaching Ejecutivo, Impacto, directivos, empresas

ABSTRACT

This research aims to analyze the impact of Executive Coaching at senior managers of companies in the technology sector of the city of Quito for 2010-2015. The methodological design of the study is based on quantitative and qualitative methods. The population consisted of all companies in the technology sector of the city of Quito, while the sample consisted of 162 executives. As a result, it was found that all employees feel committed to their work. However, in organizations, there is a lack of motivation to achieve goals; there is no availability of resources in companies so that their workers perform their functions effectively and there is no good stimulation by executives to their employees so that they fulfil their duties with the required quality. Also, it becomes evident the lack of teamwork by employees. Therefore, one can say that there is an urgent need to increase working relationships with higher performance and of standardized way to increase the level of satisfaction.

KEYWORDS: *Executive Coaching, impact, managers, companies*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el capital humano es considerado como el activo más valioso en las organizaciones pues a través de sus conocimientos, destrezas y habilidades se consiguen las metas y objetivos organizacionales. No obstante, se impone la presencia de un directivo con cualidades de líder que sea capaz de incentivar la motivación y las buenas prácticas para el desempeño adecuado de las funciones de sus subordinados. En tal sentido, la existencia de un proceso de Coaching en el ámbito empresarial se ha convertido en una de las mejores inversiones al obtener una completa integración de los equipos de trabajo en el entorno organizacional. El coaching empresarial se enfoca en un grupo de elementos tendientes a mejorar la gestión empresarial, pero para lograr esto, es importante trazar estrategias encaminadas a mejorar el clima organizacional, buscar alternativas para el empoderamiento de los líderes, mejorar la comunicación tanto interna como externa y traducir la capacitación a los resultados para el conocimiento de todos.

La presente investigación consiste en realizar un análisis para determinar como la correcta aplicación del coaching ejecutivo que incluye factores como el correcto liderazgo de los altos mandos, la motivación constante del personal, la satisfacción de los clientes internos y externos influye en el mejoramiento de las capacidades de gestión de los ejecutivos de alto nivel para una dirección más eficiente y eficaz en las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

En el capítulo 1, se realiza el planteamiento del problema, así como su formulación. También se plantean los objetivos tanto general como los específicos, la justificación, beneficios que el mismo trae en forma general y la fundamentación teórica. El capítulo 2, refleja la metodología y los resultados de la encuesta y entrevista. En el capítulo 3 se propone un modelo de coaching ejecutivo para las organizaciones. Por último, se redactan las conclusiones y recomendaciones del proyecto investigativo.

La investigación tiene gran importancia ya que mediante ella se aprovecha el crecimiento de las organizaciones por medio de un correcto desarrollo intelectual del recurso humano, hace tomar conciencia que casi todas las técnicas administrativas aplicadas hoy en día, resultan insuficientes para administrar organizaciones exitosas (Benédicte & Odile, 2011).

El estudio está enfocado en descubrir una visión a futuro que podría llegar a tener las empresas, tomando como apoyo un modelo de coaching, siendo esta una gran

herramienta que les ayude a definir lo que desean alcanzar como organización. Además, con este proceso se contribuye a generar profesionales de un excelente nivel para que se integren a las organizaciones existentes en Quito.

Con esta propuesta de estudio se desea conocer el Impacto del Coaching Ejecutivo en los directivos de alto nivel de las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito para el periodo 2010 – 2015, además erradicar el porcentaje de falencias en cuanto a los procesos administrativos y financieros que intervienen directamente en las demoras del proceso del producto o servicio final, necesitándose así un nuevo proceso encaminado a la optimización del tiempo y por ende un sistema eficiente, efectivo y económico, atrayendo cada vez un mayor número de compradores para el desarrollo organizacional.

CAPITULO I.
MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de las empresas del sector tecnológico respecto al problema

Son innumerables los autores que han estudiado el Coaching como estilo de dirección en el sector empresarial. En tal sentido Coutu & Kauffman (2009) hacen referencia a que en este estilo se desarrolla las capacidades y potencialidades de los actores, es decir, los directivos, para actuar como caja de resonancia sobre el resto de los trabajadores para el beneficio de las empresas y alcanzar sus metas estratégicas. Por otra parte, Leedham (2005) hace referencia a que el empleo del Coach de negocio tiene como propósito mejorar el nivel de competencia de los trabajadores y el rendimiento, ayudando así a los líderes en la instauración de sus metas centralizadas en el futuro. Mientras que, Luthans & Youssef (2007), manifiestan que el desarrollo de las capacidades individuales es especialmente importante para el contexto laboral de los momentos actuales donde la agilidad, rapidez y la flexibilidad en el desarrollo y crecimiento, deben coincidir con las realidades de un ambiente de ritmo rápido brindando a las entidades una fuente potencial de competitividad por medio de sus líderes.

El coaching es una herramienta de gran valor para el desarrollo de líderes empresariales según sus necesidades, ya que proporciona un espacio para el desarrollo individual, permitiendo que éstas personas sean más competitivas en un futuro y mejores en su desempeño laboral, que hace que exista un mejor y mayor desarrollo en las organizaciones, al estar alineados los objetivos personales con los de la entidad (Wales, 2002).

Por otra parte, Passmore (2007) en su artículo hace énfasis sobre el problema del cambio de comportamiento del ejecutivo en el transcurso de la relación de Coaching. El modelo que propone se centra hacia el incremento del papel que desempeñan los directivos en su puesto de trabajo, proponiendo el empleo de técnicas y herramientas metodológicas donde se mezclan herramientas comportamentales, cognitivas e inconscientes, para que el coach responda con eficiencia y eficacia al cambio del comportamiento del ejecutivo. Este modelo tiene el riesgo de que el proceso de coaching se convierta en un proceso de cambio individual y no en uno de aprendizaje, porque se está interviniendo con un paradigma de terapia y no de coaching. Lo antes expuesto se relaciona con lo que plantea Cantera (2004), que el coaching es un proceso planificado de aprendizaje interpersonal con impacto en la entidad.

Según Du Toit (2007) el sentido que brinda el coach en el desarrollo del proceso administrativo, asistiendo y permitiendo las actividades del personal ejecutivo, facilita erradicar los obstáculos que le impiden el paso de una fase a otra. Es por medio de diferentes técnicas (según el modelo aplicado), como el coach puede darle sentido a la función del director, para enfocarse en la realidad y los objetivos que se desean alcanzar. Por ello, es fundamental analizar las diferencias que existen entre los modelos que abordan sobre el estilo de coaching ejecutivo, pues esta es la vía para entender mejor el grado de eficiencia que se puede lograr mediante la implementación de este estilo de coaching. Es importante enfatizar que la implementación de este estilo es un reto para aquellos directivos que desean actuar como coaches, pues dada la diversidad de modelos y metodologías que se presentan, es preciso conocer sus particularidades para razonar sobre cuáles son más eficaces y en qué casos aplicarlos.

De acuerdo con Grant & Zackon (2004), es importante que el coach posea un claro conocimiento sobre el tipo de proceso en el que debe intervenir para evitar un fracaso en sus funciones, y para ello debe conocer previamente la situación de la organización para la que trabaja, su estrategia general de negocio, sus retos fundamentales y el papel que desempeñan las personas dentro. No existen investigaciones suficientes para que se puedan validar y aceptar tanto las diferentes metodologías como los modelos de intervención, y pueda existir un mayor conocimiento sobre la capacidad del coach para alcanzar resultados exitosos a largo plazo. Por eso, el coaching no es siempre beneficioso, ya que puede traer como consecuencia resultados negativos. Existen pocos estudios sobre el desarrollo de un perfil de coaches profesionales.

Esta etapa constituye un reto para las nuevas entidades y sus directivos, donde surge la necesidad de desarrollar líderes, como expresa Casado (2003), deben ser personas capaces de generar y transformar entornos organizacionales retadores y atractivos. Los líderes de la actualidad deben saber crear en su entidad una ventaja competitiva y un valor añadido, deben estar conscientes de los cambios, adaptándose lo mejor posible, modificando su funcionamiento, para mejorar su eficacia, productividad, competitividad y rendimiento y para lograrlo su mejor recurso es el capital humano. Por ello, han empleado recursos externos, es decir, técnicas y herramientas que faciliten a la organización. Según Vilallonga (2003), una adaptación continua a los nuevos adelantos y necesidades de la sociedad. Los ejecutivos precisan sobre todo una herramienta o metodología llamada coaching, al suponer un acompañamiento en su desarrollo de forma sistemática.

El coaching simboliza una transformación fundamental en la forma de pensar, lo que conlleva un discurso que involucra conocimientos y saberes que se deben adquirir con anterioridad, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones de las ciencias sociales y sobre todo de la psicología.

1.2 Planteamiento del problema

A nivel mundial todas las organizaciones están enfrentando transformaciones que se producen a un ritmo exponencial increíble. Estas transformaciones ocurridas han inundado por lo general todas las empresas. Los empresarios han estado obligados a hacer malabarismos difíciles y muchas veces, casi imposibles: contratar personal que se encuentren auto motivado y de alto rendimiento, realizar planificaciones con vista al futuro y lograr que los clientes, trabajadores e inversores se sientan satisfechos (Zeus & Skiffington, 2002, pág. 3).

Las compañías se encuentran en transición de un viejo paradigma de constancia con estabilidad y entorno uniforme, donde existe la aceptación de normas sin mostrar iniciativa, cegados por la rutina y mando, ya que se concretan a dar órdenes y solucionar los problemas, a un nuevo tipo de paradigma de cambio, impredecible y con ambiente variable, ambiguo, que precisa colaboración, gerencia compartida y trabajo en equipos y coaching, donde debe darse un seguimiento y preparar a otros para el progreso personal (Brocato, 2003).

Este nuevo paradigma de transformación ha originado mucha incertidumbre y presión en las empresas, sobretodo en sus niveles directivos, ya que tienen la consciencia de lo que está funcionando en el tiempo presente no será suficiente en el futuro. Quienes dirigen la organización suelen no tener claro el sentido del cambio: cuál es el camino a tomar y a dónde hay que llegar (Echeverría, 2001).

Actualmente existen muchas formas de guiar a las empresas y negocios, ya que todas buscan la maximización de las mejoras continuas en todas las áreas que poseen, sin embargo, la mayor gratificación es el generar un ambiente adecuado de trabajo que permita obtener excelentes resultados.

El coaching empresarial no se limita únicamente a la obtención de mayores ganancias en las organizaciones, sino también a enormes ganancias con el recurso humano que cuentan, generando en cada uno de ellos condiciones de liderazgo que permita un espacio de trabajo óptimo para todos.

Algunos de los problemas más importantes es que el mundo empresarial se enfoca en una serie de factores, en los que el coaching es considerado como uno de los más esenciales. Existe además un grado alto de tensión hacia los altos mandos de las empresas, ya que sienten que radica totalmente en ellos la presión y la responsabilidad para la toma de decisiones que permitan a la empresa tener un crecimiento continuo.

Una de las principales desventajas que posee la implementación de este estilo para las empresas, es que está dirigido a los altos mandos, es decir, a los niveles directivos y no al resto de los trabajadores, pero evidentemente sus resultados tendrán repercusión en la gran masa laboral de la organización, para hacer del coaching una técnica empresarial global.

Las empresas del sector tecnológico en los momentos actuales se han incrementado en la ciudad de Quito, según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2016) existen aproximadamente 278 empresas en el mercado, por lo que existen mayores responsabilidades dentro de cada una de ellas, en cuanto al manejo de recursos humanos, al ser entidades nuevas requieren de una persona que los organice y distribuya correctamente las tareas a desarrollarse para que cada una de ellas realice un correcto desempeño.

Los ejecutivos de las empresas tratan de mejorar cada día el funcionamiento de estas y adaptar nuevos enfoques en sus estrategias de recursos humanos, sin embargo no cuentan con las herramientas necesarias que les permitan alcanzar sus metas, siendo uno de los factores para lograr el éxito, la capacidad de los empleados y su motivación en el trabajo.

Una forma de enfrentar el cambio es por medio del aprendizaje continuo, que exista en la compañía y las modalidades a implementar para que se lleve a cabo. (Francés, 2006), plantea que la capacidad para adaptar las actividades de la organización a un entorno cambiante, constituye uno de los factores de éxito más importantes para los gerentes de las empresas de Quito.

Estas modalidades, deben ser aplicadas por los directivos en la empresa, lo importante es crear una herramienta encaminada hacia los resultados, que aplicada a los individuos dentro de la entidad, ayude a alcanzar los resultados esperados y les de crecimiento personal, es decir, una herramienta que no sólo solucione los problemas que surjan de forma inmediata, sino que genere en las personas las competencias precisas para que

puedan hacerle frente a diversas situaciones sin necesidad de contar con una nueva herramienta, y esta solución la proporciona el coaching.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo influye el Impacto del Coaching Ejecutivo en los directivos de alto nivel de las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito para el periodo 2010 – 2015?

1.4 Sistematización del problema

¿Son lo suficientemente valiosos los resultados del coaching ejecutivo para justificar sus elevados costos?

¿Es posible medir los resultados del coaching?

¿Es posible encontrar una herramienta metodológica rigurosa para medir la efectividad del coaching ejecutivo en términos de resultados?

¿Existe una alternativa de solución al problema investigado respecto del coaching y el desempeño de los trabajadores?

1.5 Justificación

El estudio se justifica, ya que mediante el análisis del Coaching Ejecutivo en los altos mandos de las empresas, permitirá determinar la mejor forma de maximizar el desarrollo tanto profesional como personal de los individuos involucrados en la organización, ayudándoles a dirigir la compañía en base a un concepto de responsabilidad social empresarial.

Hoy en día la existente inestabilidad y cambios en el mercado mundial provoca la necesidad de buscar medios de solución para afrontarlos con total garantía mediante la preparación mental del capital humano en las organizaciones, aplicando políticas que traigan la seguridad y salud del trabajador creando energías positivas para la productividad y un ambiente sano, con poco o ningún estrés.

Este proceso de Coaching ayudará también a las empresas a profundizar en su conocimiento, incrementando su rendimiento y mejorando la calidad de vida organizacional. Este al promover el crecimiento de las organizaciones por medio de un correcto desarrollo intelectual del recurso humano, hace tomar conciencia que casi todas las técnicas administrativas aplicadas hoy día, resultan insuficientes para administrar organizaciones exitosas (Cantera, 2004).

Una de las tendencias y estrategias de éxito más recomendables consiste en introducir diferentes acciones de coaching especializado en los programas formativos de las empresas, bien de manera interna, dentro de las políticas de formación, o mediante un coach externo, especializado en dotar y proporcionar al grupo humano de la organización de herramientas de gestión completamente definidas, y sobre todo, de conducirlo hacia la búsqueda de soluciones específicas de las necesidades. Por ejemplo, podría prestarse atención individualizada a la capacidad de cada empleado para afrontar los desequilibrios entre las demandas laborales y las capacidades individuales. La inclusión de aspectos de salud ocupacional y seguridad en cursos de entrenamiento para expertos, así como vinculados con el coaching para los trabajadores jóvenes, sería una medida apropiada para manejar la creciente complejidad de estas áreas problema.

Dentro de las habilidades que se han vuelto cruciales en el mundo organizacional a partir de los años 90, destacan la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios, así como sacar provecho de la diversidad. En este sentido, el coaching está siendo considerado una poderosa herramienta para apoyar la implementación de cambios en las organizaciones. Se ha convertido en las últimas décadas en una herramienta útil tanto en el mundo de los negocios como en ámbitos de carácter más individualizado para gestionar el desempeño, manejar el estrés y lograr metas laborales y personales (Arenas & Llacuna, 2010).

El estudio está enfocado en descubrir una visión a futuro que podría llegar a tener las empresas, tomando como apoyo un modelo de coaching, siendo esta una gran herramienta que les ayude a definir lo que desean alcanzar como organización. Además, con el proceso de coaching se contribuye a generar profesionales de un excelente nivel para que se integren a las organizaciones existentes en la ciudad de Quito.

Se justifica porque en la actualidad el desarrollo profesional del ser humano es un aspecto que requiere ser atendido constantemente, ya que esto genera un desarrollo de la productividad y competitividad empresarial, en este caso de la ciudad de Quito.

1.6 Marco Referencial

1.6.1 Marco Teórico

1.6.1.1 El Coaching

El coaching es una técnica relativamente nueva, aunque se podría relacionar con pensamientos de filósofos como Sócrates y Platón. Desde principios de los ochenta se introdujo en Estados Unidos, paulatinamente se fue implantando en Japón y diversos países europeos y en la actualidad se están imponiendo con gran empuje en toda América Latina. (Asociación Española de Coaching, 2015).

El coaching es un proceso en el cual existen elementos indispensables para que los objetivos empresariales funcionen, realizando un desempeño que sea excelente y que se vea reflejado en el aumento de ventas, motivación del personal, desarrollo de habilidades directivas, y otros beneficios que el coaching da a las empresas (Ravier, 2005).

La Asociación Española de Coaching (2015) lo define como:

El arte para que las personas consigan lo mejor de sí mismas en todo aquello que deseen, mediante una relación continuada, se requiere un alto nivel de entrega y energía por ambas partes, pero bien es cierto que el trabajo duro proporciona grandes satisfacciones.

Por otra parte, la International Coaching Federation (2006), considera que:

El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida (pág. 4).

Mientras que en VISO Comunicación y Mercadotecnia (2014), manifiesta que el coaching es la metodología de trabajo que utilizan los coach con sus clientes para facilitar que éstos accedan a sus propios recursos y consigan mejores resultados.

Un coach debe tener en cuenta un grupo de etapas a la hora de establecer un dialogo o conversación en temas de negociación. Cada una de estas etapas se relaciona entre sí, siguiendo un hilo conductor y un protocolo a seguir con el fin de lograr el objetivo que se persigue, en este caso lograr la acción que se desea. La siguiente figura muestra las etapas que debe seguir la conversación siguiendo los lineamientos del coaching.



Figura 1: Etapas de una conversación de coaching.

Fuente: Asociación Española de Coaching, 2015

1.6.1.2 Coaching Empresarial

El Coaching Empresarial (*Corporate Coaching*) se plantea objetivos propios de su naturaleza tales como:

- Gestión de Personal
- Gestión del Tiempo
- La Agenda del Ejecutivo
- Falta de motivación en el personal
- Metas: en ventas, publicidad, marketing, comunicación
- Desafíos
- Proyectos específicos
- Problemas internos o externos a la empresa que estén afectando su rendimiento.

Algunos beneficios de las organizaciones que utilizan el Coaching son:

- Facilitar el acercamiento entre los trabajadores y el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias, de modo que todos aprendan algo.

- Aprovechar al máximo las oportunidades que surgen en el trabajo para recoger enseñanzas de situaciones reales
- El Coaching es un proceso de acompañamiento en el que el coach y el cliente (coachee) comparten un espacio para hablar, y en el que el coach le apoya en: encontrar soluciones a sus problemas y preocupaciones, liberar su talento y potencial, promover su desarrollo profesional, conseguir sus objetivos (EKROS, 2012).

Es importante enfatizar que el coaching empresarial es considerado como un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel.

El coaching utiliza, para el logro de sus objetivos tanto empresarial y personal, la selección de personas, preferentemente mandos y ejecutivos, seleccionados principalmente por lo que saben (Perry & Suzanne, 2012).

El coaching empresarial se enfoca en un grupo de elementos tendientes a mejorar la gestión empresarial, pero para lograr esto es importante trazar estrategias encaminadas a mejorar el clima organizacional, buscar alternativas para el empoderamiento de los líderes, mejorar la comunicación tanto interna como externa y traducir la capacitación de los resultados para el conocimiento de todos. La siguiente figura muestra elementos fundamentales para el desarrollo del coaching empresarial.

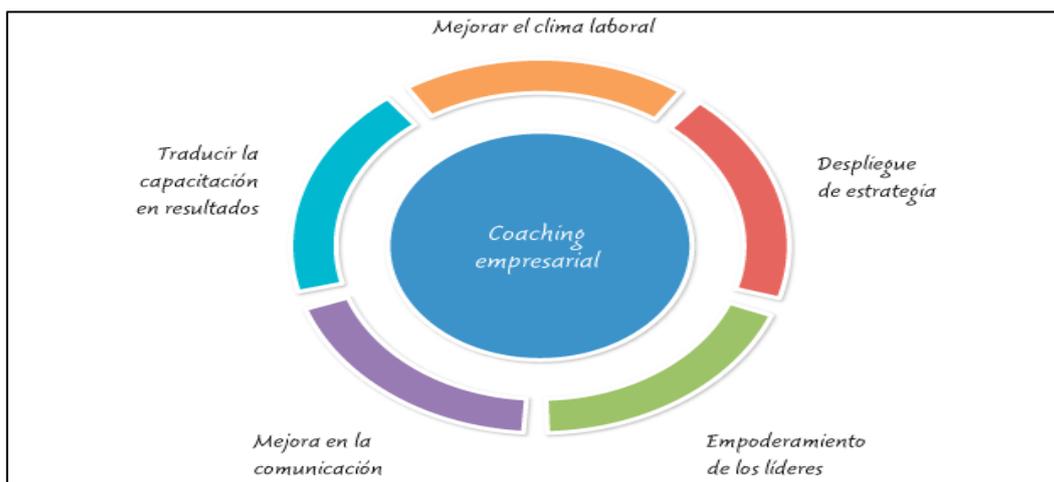


Figura 2: Coaching Empresarial.

Fuente: Coaching Empresarial, 2012

1.6.1.3 Coaching Ejecutivo

El Coaching Ejecutivo ayuda a los directivos a descubrir sus puntos fuertes para organizar un plan de acción con el que superar los posibles obstáculos en su liderazgo y aumentar su valor para la organización.

El ejecutivo acompañado por un Coach, se transforma en un profesional más eficiente al modificar su estilo de gerenciamiento y corregir sus actitudes negativas (Brocato, 2003).

El Coaching Ejecutivo se enfoca en explotar al máximo el desarrollo profesional y personal del coacher, llevándolo a cabo de la mejor manera posible, apreciando la mejora de la persona que lo recibe (Benédicte & Odile, 2011).

El Coaching Ejecutivo o *Executive Coaching* puede ayudar al directivo al que se dirige el proceso, a gestionar, administrar o dirigir su compañía o el área de negocio bajo su responsabilidad de una manera más responsable, sostenible, ética, solidaria, humanista y, consecuentemente, más rentable, productiva y competitiva si el referido proceso de coaching conlleva implícito un enfoque o método asociado al concepto, contenido y significado de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (EKROS, 2012).

El Coaching Ejecutivo, como su nombre lo indica, está dirigido a los ejecutivos de las compañías, que son los encargados de dirigir los departamentos o destinos de una empresa (Manchester, 2014).

Para lograr un óptimo desempeño a nivel gerencial, hay tres frentes principales que cubrir:

- La relación del directivo con la empresa
- La relación del ejecutivo con los empleados
- La relación del gerente consigo mismo

Para llevar a cabo un adecuado proceso de coaching ejecutivo, es importante cumplir con ciertos requisitos que favorecerán la consecución de este estilo. La siguiente figura muestra los principales requisitos que se deben cumplir para el adecuado desarrollo del coaching ejecutivo.



Figura 3: Coaching Ejecutivo

Fuente: Coaching Ejecutivo, 2012

1.6.1.4 Principales características del coaching

El coaching posee características eficaces tales como lo señala Alzola (2013):

- La autoconciencia: que no es más que el conocimiento de la persona o coach, sus puntos fuertes y limitaciones, creencias y valores, prejuicios y filtros perceptivos, estilo de interacción con los demás y capacidad de adaptación al cambio.
- Capacidad de inspiración: es orientar con el ejemplo con todo lo que esta frase conlleva. Como coach es importante animar a asumir riesgos y considerar el fracaso como un mal resultado producto de no adoptar las mejores decisiones. Resaltando la importancia de vivir desde valores y creencias positivas, haciendo hincapié en los puntos fuertes de las personas, dirigiéndolas hacia estándares cada vez más elevados.
- Capacidad de establecer relaciones: a pesar de que el coaching persigue individuos independientes y emancipados, eso no quiere decir que se descuide el terreno de las relaciones con los demás. La propia relación entre coach y coachee debe ser todo un ejemplo de dedicación al coachee, donde se potencia la comunicación, la confianza y la sinceridad entre ambos manteniendo siempre un alto grado de confidencialidad en la relación. Siendo fundamental saber ganarse la confianza y la credibilidad del individuo para poder actuar como inspiración, tal y como se reafirmó anteriormente.

- La flexibilidad: premisa de un proceso de coaching, son las prioridades del coachee y no del coach las que deben determinar el rumbo a seguir. Para llevar esto a buen puerto, se debe por lo tanto ser flexibles y adaptarse a las diferentes necesidades y personalidades.
- Capacidad de comunicación: es fundamental empatizar con el coachee y para ello se utilizan las técnicas interpersonales de las que se dispongan. Se debe ser auténtico, sincero y honesto, siempre con el objetivo único de ayudar al coachee. Para ello es fundamental empatizar con él y adentrarse en su mundo y reflexionar desde su propia óptica.
- Capacidad de mirar al frente: el coaching no se centra o está en el pasado, se centra en el futuro mediante el establecimiento de objetivos y planes de acción flexibles.
- La disciplina: es el medio que el coach debe usar para vencer a las resistencias que todo proceso de cambio plantea en los individuos. Esta disciplina no exime de flexibilidad y adaptación a los ritmos del coachee. No obstante, es labor del coach el mantener en mente de ambos los objetivos y disciplinar al coachee para que sea capaz de conseguirlos.
- Gestionar el entorno profesional: básicamente se trata de saber si el coaching es la mejor opción o de saber si el cambio está dentro del alcance del coachee o no. Lleva en última instancia a decidir si se acepta o no el coaching de un cliente.
- Diagnosticar situaciones y encontrar soluciones: para ello se debe ser capaz de desarrollar intuición, así como sentido de la investigación y ser capaces de aplicar teorías a situaciones concretas (pasar de lo abstracto a lo concreto).
- Capacidad empresarial: como coach, aparte de vender un producto se vende uno mismo. Desde ese punto de vista es necesario creer en sí mismo y fijar metas ambiciosas que hagan que los objetivos se cumplan.

1.6.1.5 Ventajas del coaching ejecutivo

Se puede determinar al Coaching Ejecutivo como una de las herramientas actuales de mayor éxito para lograr resultados positivos en el mundo empresarial ejecutivo acelerando el proceso de desarrollo humano.

De acuerdo a los beneficios del Coaching Ejecutivo citado por Rodríguez (2014), se detalla lo siguiente:

- Potencia la capacidad individual en beneficio de un logro colectivo.

- Mejora sustancialmente los procesos de Comunicación interpersonal.
- Entrega herramientas para enfrentar y resolver conflictos.
- Ayuda a que sus miembros logren conductas compartidas, actuando como un gran equipo hacia el logro de sus metas.
- Clarifica el rol de cada persona en la empresa.
- Mejora el cumplimiento de promesas y la coordinación de acciones.
- Facilita conversaciones efectivas centradas en la acción.
- Permite generar relaciones de confianza entre los miembros.
- Mejora el nivel de compromisos con la empresa.
- Aumenta el nivel de satisfacción laboral y la felicidad de las personas durante su trabajo.
- Aumenta la productividad y la rentabilidad.

Otras de las ventajas que ofrece son las enunciadas por Barceló (2013):

- Enfocar mejor los problemas y transformarlos en oportunidades.
- Empoderar al cliente a encontrar dentro de sí mismo y con sus propios recursos las respuestas a dichos problemas/oportunidades, diseñando planes de acción y estrategias personales que lleven a alcanzar resultados.
- Motivar al cambio cuando sea oportuno.
- Desarrollar un sentido de responsabilidad frente a situaciones complejas y llevar a la toma de decisiones.
- Transformar en acciones las buenas intenciones, y hacer realidad situaciones que nunca hubiéramos imaginado poder resolver o realizar.

1.6.1.6 El coach

El coach es originalmente el facilitador que influye en el comportamiento de algunas personas de la organización bajo su responsabilidad a las cuales debe entrenar, aconsejar, motivar, orientar y sobre todo escuchar, porque depende ciento por ciento de la retroalimentación (Zambrano, 2010).

La palabra coach, significa “entrenador”. Es una persona que se ha formado para motivar y dar técnicas para que alguien llegue a la meta que quiere conseguir. Pero evidentemente un entrenador debe seguir un grupo de pautas para que su propósito fructifique, en tal sentido se muestra la siguiente figura donde aparecen los principales elementos con mayor incidencia:



Figura 4: Función del coach

Fuente: Coaching Ejecutivo, 2013

Como se puede visualizar en la figura anterior, un elemento fundamental que debe cumplir el coach para que llegue a sus usuarios de la mejor manera es crear conciencia. Tanto empleados como subordinados deben estar conscientes del proceso que se ejecuta o de los objetivos que se quieren alcanzar. Es importante desarrollar el deseo de cambiar, incitando la motivación hacia mejoras. Con el transcurso del tiempo se deben adquirir nuevas habilidades y aplicarlas posteriormente. Por otra parte, es necesario recibir feedback de los demás para una mejor retroalimentación, esto contribuye a formar nuevos hábitos y habilidades.

El coach, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz. Su esencia implica suponer que el coach ya dispone del conocimiento para solucionar todos aquellos asuntos con los que debe lidiar. Lo que debe hacer el coach, por lo tanto,

no es enseñar algo nuevo, sino mostrar al coachee el camino para aprender de aquello que alberga en su interior (Arenas & Llacuna, 2010).

El coach es un consejero, un mentor, un compañero pero por sobre todas las cosas, su principal objetivo es mejorar resultados, por eso es un concepto que va creciendo. Además procura un cambio de comportamiento y brinda a los subordinados motivación, desarrollo y crecimiento personal. En tiempos en los cuales la supervisión con características policiales, los controles propios de capataces y la autoridad indiscutida han desaparecido para siempre (Zambrano, 2010).

1.6.1.7 Características del Coach

Lo fundamental de un coach es el tipo de relación con el personal (directa o indirecta). No se tiene un perfil ideal de coach, pero dentro de las características que (Díaz, 2012) considera como las fundamentales, se podrían mencionar las siguientes:

Positivo: Su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad y brindar “coaching” a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo.

Entusiasta: Su actitud es contagiosa, ya que infunde energía positiva en cada encuentro.

Confiable: El “coach” confía en que sus empleados pueden realizar correctamente la labor asignada.

Directo: Utiliza comunicación efectiva, específica y concreta.

Orientado a la meta: Fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.

Experto: Atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.

Observador: Es consciente de aquellos aspectos que no se expresan con las palabras sino con los gestos.

Respetuoso: Trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que llega a conocerlos.

Paciente: No insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asignó.

Claro: Se asegura de que sus empleados comprenden lo que les explica.

Seguro: Mantiene siempre una presencia fuerte.

1.6.1.8 Funciones del Coach

Su desempeño está orientado a facilitar procesos que permitan mejorar, desde su propio desempeño hasta el desempeño de los demás miembros de la organización. Por otro lado, la capacidad de observar más allá de lo que verían personas no interesadas en procesos de crecimiento personal, convierte al coach en poseedor de un ojo clínico para determinar, con altas posibilidades de acertar, quién debe desempeñarse en un puesto específico en la organización. Su habilidad para indagar en las personas, sin inducir respuestas, lo califica para un competente seleccionador de talentos.

Esa posibilidad de colocarse en una especie de zona neutra cuando realiza su proceso comunicacional le permite al coach aproximarse a la objetividad, característica muy importante para identificar, captar y seleccionar al personal que se va a integrar a la organización. Desde luego, y estando relacionado estrechamente con los orígenes del coaching, una de las funciones básicas del coach en cualquier contexto grupal es crear una conciencia de equipo. Que los interesados consideren que se trabaja mejor cuando existe un equipo, es decir, un grupo de personas que tienen conciencia de su interdependencia y conocen de una manera sólida de las bondades de trabajar bajo el espacio de la sinergia.

El coach procura, según apreciaciones de Covey (2003), la madurez de la organización; entendida esta como la conciencia y el accionar bajo el paradigma de los directivos como un nivel elevado de desempeño, donde se han superado las relaciones de dependencia e independencia, que impiden avanzar para lograr un verdadero trabajo de equipo (Covey, 2003).

También es importante mencionar que el coach puede ejercer el rol de acompañante en los procesos vitales de los miembros de la organización; en los momentos de la verdad, en palabras de Kotler (2013). Como observador acucioso, puede ver elementos que quizás el personal de la organización no pueda mirar por estar sometido a una situación de presión, por ejemplo, estar en un proceso de venta o negociación en vivo, pudiese ayudar a que después de ese momento (sin intervención directa, por supuesto) surjan preguntas que pudiesen descubrir aspectos que valga la pena continuar o simplemente replantearse. Siendo así, es innegable que el coach debe ser un potenciador del desempeño. Un instrumento de consulta, más no un consultor (Rojas Duno, 2014).

1.6.2 Gestión Administrativa

Los procedimientos administrativos están ligados directamente a cada una de las funciones y actividades que se realizan en las empresas. De esta manera, la gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una empresa que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas internas y externas y que sea mucho más eficaz (Barceló, 2013).

Las principales etapas que se debe tomar en cuenta dentro de un Modelo de Gestión Administrativa son:



Figura 5: Etapas del Modelo de Gestión Administrativa

Fuente: (Benédicte & Odile, 2011)

Dentro del análisis de la estructura funcional, es necesario verificar si la estructura se encuentra acorde a los procesos empresariales y si se adecua al funcionamiento y metas establecidas. Por otra parte, se impone analizar las relaciones con terceros, es decir, con los clientes y proveedores. Finalmente se deben identificar los procesos que se llevan a cabo en la entidad y evaluar si realmente se cumplen y si estos son los factibles realmente.

Elementos importantes de la Gestión Administrativa

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, conocidos además, como las cuatro funciones del proceso administrativo.



Figura 6: Funciones del proceso administrativo

Fuente: (Casado, 2003)

1.6.2.1 Descripción de los elementos de gestión

La planificación es la primera etapa del proceso administrativo, pues es donde se procede a identificar los objetivos que se esperan alcanzar y definir las prioridades. Algunos autores establecen claramente la diferencia entre plan, planeación y planificación. El plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos. La planeación implica el proceso requerido para la elaboración del plan. En cambio, la planificación representa el ejercicio (la aplicación concreta) de la planeación vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad. La planificación ha sido entendida como la tecnología de anticipación de la acción política en materia social y/o económica (Caldera, 2004).

La importancia de la planeación la define Stoner (2006) como la locomotora que conduce un tren de actividades organizativas, de liderazgo y de control. En esencia, la palabra planeación es formular un plan, integrando y predeterminando las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar determinado propósito. Es la proyección de la empresa hacia el futuro.

Por tanto, la planeación tiene una marcada importancia al presentarse como la etapa básica del proceso administrativo, la cual precede a la organización, dirección y control.

En tanto, la planeación tiene gran significación pues propicia el desarrollo de la organización, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

La organización representa la segunda fase del proceso administrativo, en esta se define la división del trabajo y la estructura para su funcionamiento. A través de sus principios y herramientas, se instauran los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. En tal sentido Fayol (1972) define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. Mientras que una definición más actual hace alusión que la organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones (Chiavenato , 2006).

La organización es muy importante en la gestión empresarial, en la cual se manejan tres niveles tales como son institucionales, intermedios, operacionales. Todos tienen una marcada significación pues están encaminados al logro de las metas y objetivos planteados.

La tercera función del proceso administrativo es dirección, a través de la cual se logra la realización efectiva de todo lo planificado o planeado. Para Fayol (1972) *“La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone”* (pág. 11), es decir, la dirección consiste alcanzar el funcionamiento empresarial con un rendimiento efectivo.

La dirección constituye una habilidad del administrador explicar y comunica las tareas a las personas que deben realizarlas bien y con rapidez, para orientarlas y resolver todas las dudas posibles, además de impulsarlas, liderarlas y motivarlas de manera adecuada. Implica relación interpersonal con los subordinados, pues a diferencia de las otras funciones administrativas la dirección no es impersonal (García, 2012).

En la actualidad se pretende que todos los procesos vinculados con la dirección sean enfocados hacia estilos de liderazgos efectivos, tal y como se corresponde con la presente investigación donde se analiza el coaching en los directivos de empresas.

Finalmente es importante llevar a cabo un adecuado control. La mayoría de autores coinciden en que el control es un proceso utilizado por los directivos de las organizaciones de manera subjetiva para influir en las actuaciones del resto de personas

de la empresa, para poner en práctica las estrategias de esta actuación con el fin de conseguir los objetivos establecidos de una manera eficiente y eficaz, o inclusive superándolos (Soldevila & Roca, 2010).

Según Pérez y Veiga (2013), la función del control de gestión no solo ha de permitir valorar el comportamiento de las actividades y de las actuaciones de quienes las realizan, sino que constituye también una herramienta para modelar los procesos de coordinación y participación.

Una vez abordadas las cuatro funciones del proceso administrativo de manera sintetizada, es importante enfatizar que estas tienen una estrecha relación con el método o estilo coaching, en cual se debe tener una consecución lógica en base a las funciones antes mencionadas para su implementación. Un buen coach debe tener claras las cuatro funciones del proceso administrativo y saber manejarlas para el bien de la organización.

1.6.3 Competitividad empresarial

La competitividad de las empresas es un factor clave del crecimiento económico de una nación en un entorno mundial cada vez más abierta y dinámica (Fernández & Vásquez, 2014).

Pérez Bengochea (2008), en su estudio menciona que la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio - económico en que actúan.

El interés por el estudio de los diferentes factores determinantes de la competitividad crece en conjunto a las dos macro tendencias que actualmente están presentes y son la globalización y la revolución tecnológica.

Es importante enfatizar, que existe una mayor competitividad entre empresas debido al auge de la revolución tecnológica, en particular de las tecnologías de información, lo cual afecta directamente a la productividad. Por lo que el desarrollo de diferentes sistemas, relacionados con los avances tecnológicos incrementa sustancialmente el tamaño mínimo que deben tener las empresas para competir en forma eficiente, forzando así una internalización de sus actividades.

Dentro de los principales factores que determinan la competitividad empresarial se encuentra la innovación, la gestión basada en el conocimiento y la integración empresarial.



Figura 7: Factores que determinan la competitividad

Fuente: (Cardona & García-Lombardía, 2005)

La innovación se presenta en la actualidad como un elemento distintivo que tiene repercusión directa en la competitividad y más con el auge progresivo de la tecnología. Es la innovación tecnológica aquella que integra los nuevos productos y procesos que aportan cambios significativos de corte tecnológico. La dirección de una institución debe implementar estrategias para innovar constantemente, por lo que se necesita un coach proactivo en la búsqueda de la innovación constante.

Por otra parte, la gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento, con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva (Yoder & Guillermo, 2013). En tal sentido, la función de un coach como líder se debe basar en el adecuado tratamiento de sus recursos intangibles, es decir, de sus recursos humanos.

En la actualidad, con las nuevas tendencias de globalización, las empresas deben adoptar cambios en la manera de organizarse, las cuales se deben integrarse con el entorno no solo local y nacional, sino internacional. Aquellas empresas que no se alineen a dichos cambios estarán condenadas al fracaso. En tanto, los coach ejecutivos deben dirigir sus empresas hacia la corriente actual y ser capaces de situarlas en una posición cimera.

El enfoque de los determinantes de la competitividad

Existen dos factores que determinan la competitividad, entre los que se tienen los factores empresariales y factores estructurales.

Se basa en dos tipos de factores:

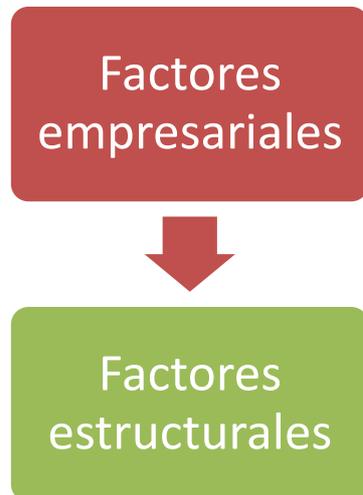


Figura 8: Enfoque de los determinantes de la competitividad

Fuente: (Cardona & García-Lombardía, 2005)

Los factores empresariales son aquellos que determinan el buen funcionamiento empresarial, los cuales integran procesos intervinientes que influyen en el éxito empresarial, como recursos humanos, estrategias de la organización, vínculos con el entorno y el diseño organizativo. Este último es el que guarda relación con los factores estructurales a lo interno de la empresa. En el cual se define la estructura organizativa, los niveles de dirección y actividades, entre otros.

Niveles de competencia

El nivel de competencia constituye uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales, ya que se refiere al nivel de complejidad de la función, al grado de autonomía en el desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad (Richardson , 2013).

Los niveles de competencia deben ser analizados desde dos puntos de vistas, por una parte evaluando las dimensiones del entorno, donde se analizan aspectos como el socio-cultural, económico, tecnológico y político y por otra parte evaluando los niveles

del entorno, donde se aborda temas globales, internacionales, del país, región y local (Cardona & García-Lombardía, 2005).

Actualmente el éxito de las empresas se basa en las competencias laborales de sus empleados, los cuales se clasifican como el activo máspreciado por el nivel de conocimientos que estos poseen.

Como se puede apreciar en la siguiente figura, las competencias se clasifican en estratégicas e intratégicas. Las competencias estratégicas son las que guardan relación con los procesos internos de la organización como son la orientación al cliente, la visión, negociación, red de relaciones, orientación interfuncional y gestión de recursos. Mientras que las competencias intratégicas se enfocan más a precepciones de los trabajadores en cuanto a variables como son los estilos de liderazgo, trabajo en equipo, delegación, coaching, comunicación y dirección.

Mientras que las competencias de eficiencia personal se dividen en externas e internas. Las externas se vinculan a los factores de proactividad y gestión empresarial, cada uno con indicadores y elementos primordiales. Las internas se refieren a la autorrealización personal, basadas en el aprendizaje y autogobierno.



Figura 9: Clasificación de competencias
Fuente: (Cardona & García-Lombardía, 2005)

1.6.4 Evaluación de la estrategia a implementar

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada debido a que se debe controlar la presión ejercida para medir los resultados de forma que los datos a obtener no sean alterados por la presión de los altos mandos. La alta gerencia es responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles (Caro & Castillo, 2009).

1.6.4.1 Proceso de la evaluación de la estrategia a implantar

Según Caro & Castillo (2009), el proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por 3 pasos:

- 1) Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.
- 2) Medición del desempeño organizativo.
- 3) Realización de acciones correctivas (Caro & Castillo, 2009).

El fin de estos tres pasos se ajusta a la situación que se presente, pues evidentemente en primer lugar debe existir un análisis, después medir el desempeño organizativo y por último llevar a cabo acciones correctivas con el fin de mejorar las falencias detectadas.

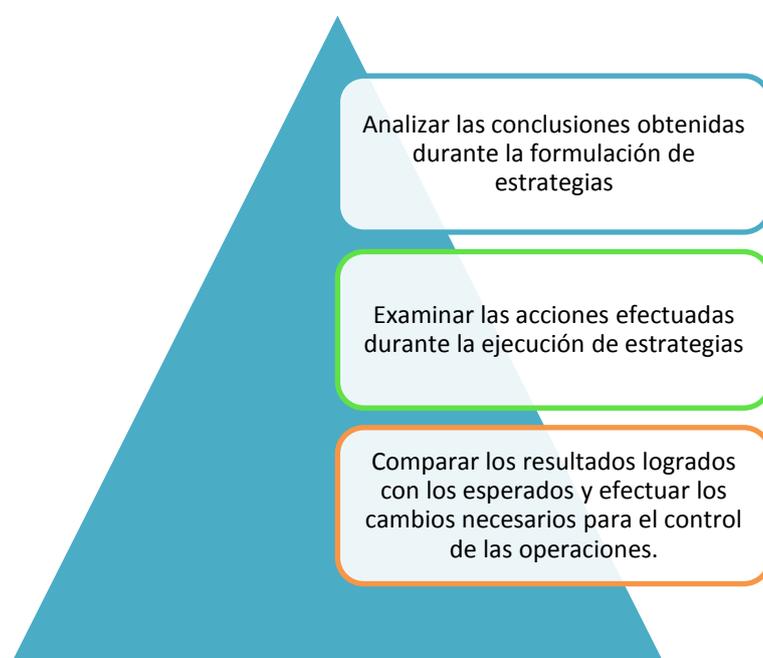


Figura 10: Finalidad de los pasos
Fuente: (Caro & Castillo, 2009)

1.6.4.2 La decisión estratégica

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases, las mismas que se detallan en la siguiente figura:



Figura 11: Fases de la dirección estratégica
Fuente: (Caro & Castillo, 2009)

La primera fase consiste en definir los objetivos estratégicos donde se debe plantear la filosofía y la misión, que no es más que la definición interna de la organización. Además, se definen los objetivos tanto a corto como a largo plazo, siendo las metas para alcanzar lo previsto.

La segunda fase está vinculada con la planificación estratégica, donde se deben formular las estrategias para obtener los objetivos que contribuyen al cumplimiento de la misión. Así como desarrollar una estructura organizativa acorde con la funcionalidad institucional y que propicie el cumplimiento de la estrategia.

La tercera fase consiste en la implementación de la estrategia donde deben estar sentadas las bases para el cumplimiento de la estrategia y efectuar un control riguroso en cuanto a la eficiencia de la estrategia para cumplir los objetivos previstos en la organización.

1.7 Marco conceptual

Algunos de los términos a emplearse dentro de este estudio son:

Actividad: Representa al conjunto de actos administrativos y técnicos para conseguir los propósitos de la empresa (Francés, 2006).

Calidad: Es el grado en que un conjunto de características inherentes de un producto o servicio satisface los requerimientos del cliente (Francés, 2006).

Coaching: El coaching es una de las habilidades del liderazgo contemporáneo, corresponde a un nuevo modelo de aprendizaje, ya que posibilita al líder aprender, modificar y aplicar un enfoque adecuado en una determinada situación empresarial (Román & Fernández, 2008).

Estrategias: Plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro (Conceptos, 2015).

Planificación: Es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar a largo plazo, orientado a lograr los fines con medios óptimos (Roche, 2005).

Procesos administrativos: Son procesos de relación interna cuando se involucran todos los funcionarios de la empresa y externa cuando estos procesos envuelven a otras organizaciones o clientes externos (Caro & Castillo, 2009).

1.8 Marco legal

Algunas leyes que servirían de apoyo al estudio serían:

La Constitución de la República del Ecuador determina:

Art 11: Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podría ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física, ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 36).

Art 33: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respecto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y

retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 97).

Art 326: El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios, numeral 5: Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar; numeral 10: Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos; numeral 12: Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 147).

Ley de Compañías:

La Ley de Compañías es el marco jurídico bajo el cual funcionan las empresas legalmente constituidas en el Ecuador. Se expidió el 5 de Noviembre de 1999 por el Congreso Nacional y consta de 457 artículos donde se norma y regula la actividad empresarial dentro del país. A lo largo de los años sólo unos pocos artículos han sido reformados o mejorados, pero básicamente continúa siendo la misma ley.(Ley de Compañías, 1999).

Es válido aclarar que el ente que vigila el cumplimiento de todas las disposiciones exigidas en la ley es la Superintendencia de Compañías, en la cual están registradas todas las empresas que funcionan de manera legal en el Ecuador.

Art 1: Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art 3: Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

Código de Trabajo:

El Código del Trabajo hace referencia a preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y su aplicación a las modalidades y condiciones del trabajo, señalan los principios y normativa relacionados con las disposiciones fundamentales,

con la capacidad para contratar, las modalidades de trabajo, las jornadas de trabajo, las indemnizaciones, los conflictos colectivos y la prescripción:

Art 2: Reconocerse la función social que cumple el trabajo y la libertad de las personas para contratar y dedicar su esfuerzo a la labor lícita que elijan. Las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona. Es contrario a ella, entre otras conductas, el acoso sexual, entendiéndose por tal el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo. Asimismo, es contrario a la dignidad de la persona el acoso laboral, entendiéndose por tal toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo. Son contrarios a los principios de las leyes laborales los actos de discriminación. Los actos de discriminación son las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación (Código de Trabajo, 2014, pág. 15).

Art 5: El ejercicio de las facultades que la ley le reconoce al empleador, tiene como límite el respeto a las garantías constitucionales de los trabajadores, en especial cuando pudieran afectar la intimidad, la vida privada o la honra de éstos. Los derechos establecidos por las leyes laborales son irrenunciables, mientras subsista el contrato de trabajo (Código de Trabajo, 2014, pág. 18).

Art 42: Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración. Los empresarios que no dieren cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer

requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite: a) El tiempo de servicio; b) La clase o clases de trabajo; y, c) Los salarios o sueldos percibidos;
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para

este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;

21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;
28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;
33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años. Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral. El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro

específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS). El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.
35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país (Código de Trabajo, 2014, págs. 18-22).

Art 43: Derechos de los trabajadores llamados al servicio militar obligatorio.- Cuando los trabajadores ecuatorianos fueren llamados al servicio en filas, por las causales determinadas en la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales, las personas jurídicas de derecho público, las de derecho privado con finalidad social o pública y los empleadores en general, están obligados:

1. A conservar los cargos orgánicos y puestos de trabajo en favor de sus trabajadores que fueren llamados al servicio;
2. A recibir al trabajador en el mismo cargo u ocupación que tenía al momento de ser llamado al servicio, siempre que se presentare dentro de los treinta días siguientes al de su licenciamiento;

3. A pagarle el sueldo o salario, en la siguiente proporción: - Durante el primer mes de ausencia al trabajo, el ciento por ciento. - Durante el segundo mes de ausencia al trabajo, el cincuenta por ciento. - Durante el tercer mes de ausencia al trabajo, el veinticinco por ciento. Quienes les reemplazaren interinamente no tendrán derecho a reclamar indemnizaciones por despido intempestivo. Iguales derechos tendrán los ciudadanos que, en situación de "licencia temporal", fueren llamados al servicio en filas por causas determinadas en las letras a) y b) del artículo 57 de la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales. Los empleadores que no dieran cumplimiento a lo prescrito en este artículo, serán sancionados con prisión de treinta a noventa días o multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, sin perjuicio de los derechos de los perjudicados a reclamar las indemnizaciones que por la ley les corresponda (Código de Trabajo, 2014, pág. 23).

Art 44: Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,

- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso. En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas (Código de Trabajo, 2014, pág. 35).

Art 45: Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código (Código de Trabajo, 2014, pág. 35).

Reglamentos Interno:

El Reglamento Interno en las empresas tiene como objetivo establecer reglas adecuadas para regular las relaciones laborales entre la empresa y el personal, además de permitir que el Talento Humano alcance un grado de eficiencia en las actividades que se realicen dentro de la empresa.

El Reglamento Interno se constituye con el fin de cumplir las disposiciones del Código del Trabajo en vigencia y para alcanzar un mejor desenvolvimiento de las relaciones laborales entre las empresas y sus trabajadores. Para la elaboración del Reglamento Interno de Trabajo se tendrá como base el formato propuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales (Código del Trabajo, 2015). Entre los principales aspectos que deben contener el reglamento se encuentran los siguientes:

- La hora en que comienza y termina cada jornada de trabajo.
- Horarios de descanso.
- La forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales.
- Normas e instrucciones referentes a la prevención, higiene y seguridad en el trabajo.
- Sanciones a aplicar a los trabajadores y el procedimiento a seguir en estos casos.

1.9 Objetivos

1.9.1 General

Realizar un análisis del impacto del Coaching Ejecutivo en los directivos de alto nivel de las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito para el periodo 2010 -2015.

1.9.2 Específicos

1. Determinar de qué manera el Coaching puede convertirse en una disciplina administrativa en las organizaciones y empresas de la ciudad de Quito.
2. Gestionar el entendimiento y el conocimiento administrativo referentes al Coaching empresarial.
3. Analizar las incidencias del Coaching en las organizaciones y empresas de la ciudad de Quito.
4. Conocer la naturaleza general de las organizaciones para observar las falencias en cuanto a la gestión administrativa y financiera.
5. Desarrollar estrategias que repercutan en la estabilidad de las empresas a nivel de mercado.

6. Analizar la relación que tiene el Coaching con el uso adecuado de la tecnología para mejorar el producto y servicio que prestan las empresas.
7. Elaborar una propuesta para que las empresas y los empresarios de la ciudad de Quito adopten el Coaching como una estrategia de crecimiento empresarial.

1.10 Hipótesis

La ausencia de la ejecución del coaching incide en el bajo desempeño laboral de los directivos de alto nivel de las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito.

CAPÍTULO II:
RESULTADOS

En el presente capítulo se abordará la metodología aplicada, la cual contiene el diseño metodológico, el tipo de investigación y los métodos empleados. Se aplicarán los instrumentos diseñados como las entrevistas y encuestas y se realizará el procesamiento y análisis de los resultados.

2. Metodología

2.1 Diseño Metodológico

El diseño metodológico de la presente investigación está basado en los métodos cuantitativo y cualitativo.

En dicha investigación el enfoque cualitativo tiene como objetivo la descripción de los referentes teóricos acerca de estilo coaching y su importancia de implementación en la gestión administrativa y su incidencia en la competitividad empresarial. Mientras que el enfoque cuantitativo se pone de manifiesto en la investigación con la utilización de métodos y técnicas para cuantificar las opiniones obtenidas y el procesamiento y análisis de los resultados.

2.2 Nivel de estudio

Los tipos de investigación que se emplearon en este proyecto son:

- Investigación bibliográfica

Esta búsqueda permite apoyar la investigación y evitar emprender investigaciones ya realizadas, además es posible analizar el conocimiento de experimentos ya practicados para repetirlos si resulta necesario, y obviamente continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, además de buscar información sugerente, seleccionar un marco teórico, etcétera.

En el caso de esta investigación específicamente, con la investigación bibliográfica se persigue acceder y estudiar toda la bibliografía existente, en los formatos impresos o digital, con respecto al Análisis del Impacto del Coaching Ejecutivo en los directivos de alto nivel de las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito para el periodo 2010- 2015.

- Investigación de Campo

Este tipo de investigación permite a quien la realiza, manejar los datos con más certeza y podrá apoyarse en diferentes tipos de diseño, como pueden ser exploratorios, descriptivos y experimentales.

Por tanto, se crea una situación por parte del investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, con el ánimo de controlar el aumento o disminución de esas variables y los posibles efectos en las conductas a observar.

- Investigación descriptiva

Dentro del nivel de estudio de investigación que se va a utilizar de este proyecto se ha llegado a concluir que se realizara la investigación exploratoria y la investigación descriptiva ya que en las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito, no se han realizado ninguna investigación previa sobre el objeto de estudio en este caso jamás se ha realizado un análisis del Impacto del Coaching Ejecutivo en los directivos de alto nivel y el conocimiento del tema es de gran interés para obtener directivos competentes y de alto conocimiento sobre el tema.

Para la exploración del tema de estudio se dispone a medir un amplio grupo de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes aspectos de la investigación, como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios.

Lo que se busca determinar mediante esta investigación es encontrar los puntos claves que hacen que el personal no desarrolle sus capacidades ni sus competencias de una manera eficaz, entonces al investigar el Impacto del Coaching Ejecutivo en los directivos de alto nivel de las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito, nos permitirá encontrar las soluciones adecuadas y factibles para aplicar a la investigación.

2.3 Métodos y técnicas de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación los cuales se señalan a continuación:

Del nivel teórico:

Histórico-lógico: su utilización permite conocer los antecedentes y los elementos de la investigación referidos a las empresas del sector tecnológico y a los aspectos conceptuales sobre el coaching y su incidencia en la aplicación en la dirección de empresas.

Análisis y Síntesis: su uso en la investigación permite relacionar los aspectos conceptuales y el procesamiento de la información obtenida a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos en correspondencia con el objetivo previsto.

Inducción y deducción: para evaluar la situación existente en torno a las particularidades de las empresas del sector tecnológico y la influencia de la aplicación del coaching para realizar un análisis general de su posible funcionamiento.

Del nivel empírico:

Encuesta: la aplicación de esta técnica consistirá en la elaboración de un cuestionario con un grupo de preguntas dirigidas a las personas del alto nivel ejecutivo de las empresas tecnológicas en la ciudad de Quito. Su objetivo consistirá en obtener información de las empresas para detectar las principales dificultades que se perciben.

Entrevista: se utiliza la variante de entrevista semi-estructurada, donde se tiene como instrumento una guía de entrevista con los aspectos a considerar en esta.

La entrevista no fue aplicada a todos los ejecutivos de la muestra determinada, ya que se hizo una selección de los que se sometieron al proceso de coaching ejecutivo en los últimos cinco años, buscando la experiencia necesaria, puestos de alto nivel en escalones de mando superiores representando empresas reconocidas y posteriores investigaciones en las cuales ya habían participado, referente al coaching. Los candidatos seleccionados para la aplicación de este instrumento fueron seis en total, compuesto por la gerente de Recursos Humanos del grupo MARATHON, la gerente de Recursos Humanos de HALIBURTON y el consultor y coach externo de HPI. También se tuvo en cuenta, un ejecutivo de organizaciones como CONECEL y Movistar, debido a sus características que las definen como organizaciones de telecomunicaciones y la importante repercusión que alcanza la implementación del coaching ejecutivo en las mismas.

El objetivo fue establecer la comparación entre estos ejecutivos para comprender sus semejanzas y diferencias, debido a que el coaching ejecutivo se basa en los resultados de cada persona, y de lo que esta pueda llegar a lograr.

2.4 Población y Muestra

Se establece como población todas las empresas del sector tecnológico de Quito, las cuales son las que tendrán incidencia directa en la presente investigación. Siempre que se realice una investigación, la muestra se selecciona con el objetivo de inferir propiedades de la totalidad de la población. Para el cálculo de la muestra se utiliza la siguiente fórmula extendida:

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

Dónde:

n: es el tamaño de la muestra.

N: es el tamaño de la población.

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que se le asigne. Se trabaja con un nivel de significación del 95% ($\alpha = 0,05$)

i: es el error muestra deseado. Se declara en un 5% debido a que es el más conveniente para los proyectos de inversión.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Previamente para determinar el grado de aceptación y/o rechazo del proyecto se estableció por esta autora que el valor de p, indicador de la prevalencia esperada del parámetro a evaluar, sería de un 50%.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p, o sea, el 50% restante, al parámetro de no aceptación.

El tamaño de la población se corresponde con las 278 empresas del sector tecnológico existentes actualmente en la ciudad de referencia. Para la selección de la muestra se seleccionan aleatoriamente ejecutivos de alto nivel de aquellas empresas que hayan participado en un proceso de coaching en los últimos años.

Sustituyendo en la fórmula los datos anteriores:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 278 \times 0,5 \times 0,5}{((0,05)^2 \times (278 - 1)) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 162$$

2.5 Tratamiento de la información

Una vez obtenida la información y realizada la ponderación de las respuestas obtenidas en las encuestas, se procedió a la tabulación de datos, con la ayuda de Excel, que

permitió obtener de forma efectiva y sencilla el resultado de la aplicación de los instrumentos seleccionados en esta investigación.

Se seleccionaron dos técnicas para el procesamiento de la información, las cuales son: la codificación y la abstracción recursiva.

La codificación se basa en la medición bajo parámetros cualitativos. Para ello se utiliza un código que no es más que una frase o palabra utilizada para asociar la información obtenida. Después de realizada la codificación se da a conocer los códigos de mayor relevancia, donde se analizan las similitudes y diferencias de las fuentes de información obtenidas.

Debido a que uno de los objetivos de este proceso es obtener la utilidad de la herramienta, grado de facilidad con que se puede adaptar al proceso ventajas competitivas, resultados eficientes entre otros, se utilizará la técnica de comparación entre los ejecutivos seleccionados.

Primeramente, se determina los códigos a utilizar obtenidos por la revisión de la literatura, informes de investigaciones similares sobre el coaching ejecutivo entre otras. Estos son: lenguaje; tipo de observador, emociones y estados de ánimo; escucha; lenguaje corporal; reflexión. Los mismos serán analizados en las entrevistas para determinar su importancia, determinando datos cuantitativos. Mientras que con la abstracción recursiva se realizará el resumen de los datos.

La selección de estas técnicas fue debido a lo inestables y diferentes que son las respuestas ya que las mismas se basan en la experiencia personal de los entrevistados, por lo que se busca con el proceso encontrar puntos en común entre las opiniones de los encuestados, donde se debe de obtener solo la esencia de las respuestas.

Al conocer los resultados de la presente investigación, se pudo ver claramente cuál era el problema en este caso de estudio, las causas que en este incidían para así realizar el planteamiento de la propuesta que contribuirá en dar las alternativas de solución se procederá a la propuesta.

2.6 Resultados

2.6.1. Resultados de las encuestas

La encuesta que se muestra en el anexo 1, estuvo dirigida a los ejecutivos de alto nivel de aquellas empresas que han participado en un proceso de coaching en la ciudad de Quito, en los últimos años.

Pregunta 1: ¿Cuentan los empleados de su empresa con suficientes recursos disponibles para alcanzar sus metas?

Tabla 1: Recursos suficientes

	FRECUENCIA	%
Siempre	37	22,8%
Rara vez	96	59,3%
Nunca	29	17,9%
TOTAL	162	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los ejecutivos de alto nivel de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

Análisis e Interpretación:

Referente a la disposición de recursos de los empleados de la empresa para alcanzar las metas, se demuestra que, por lo general los empleados no cuentan con los recursos necesarios para alcanzar sus metas, dado porque las organizaciones presentan dificultades con la disponibilidad de herramientas, equipos y útiles que les faciliten el trabajo.

Pregunta 2: ¿Están sus trabajadores comprometidos a realizar un trabajo de calidad?

Tabla 2: Trabajadores comprometidos

	FRECUENCIA	%
Siempre	107	66,0%
Rara vez	39	24,1%
Nunca	16	9,9%
Total	162	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los ejecutivos de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación:

Respecto al compromiso de los trabajadores en realizar un trabajo de calidad, se puede inferir que la gran mayoría de los trabajadores de las empresas se sienten comprometidos con su trabajo, reflejándose en las actividades o tareas extras que se les encomienda, lo que posibilita alcanzar las metas que se proponga la organización.

Pregunta 3: ¿Cómo involucra a sus empleados para mejorar los procesos de trabajo?

Tabla 3: Mejora de los procesos de trabajo

	FRECUENCIA	%
Trabajo en equipo	59	36,4%
Participan en la toma de decisiones	54	33,3%
Reunión sistemática con sus empleados	49	30,2%
TOTAL	162	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los ejecutivos de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

Análisis e Interpretación:

Como se pudo apreciar en la tabla 3, se demuestra que los directivos involucran a sus empleados indistintamente en todas las actividades relacionadas con la mejora de los procesos de trabajo, ya sea en el cumplimiento de sus funciones de trabajo como en otras tareas asignadas por la dirección.

Pregunta 4: ¿Los requerimientos del trabajo están de acuerdo con las habilidades e intereses naturales?

Tabla 4: Requerimientos del trabajo de acuerdo a sus habilidades

	FRECUENCIA	%
Siempre	107	66,0%
Rara vez	39	24,1%
Nunca	16	9,9%
TOTAL	162	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los ejecutivos de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

Análisis e Interpretación:

Se puede inferir entonces que la mayoría de los directivos les exigen a sus empleados el trabajo en correspondencia con las habilidades que estos poseen, es decir, al trabajador no se le requiere más de lo que puede realizar.

Pregunta 5: ¿Cómo instruye a sus empleados para ayudarle a tener éxito?

Tabla 5: Instrucción de los empleados

	FRECUENCIA	%
Capacitaciones	96	59,3%
Talleres	42	25,9%
Seminarios	24	14,8%
TOTAL	162	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los ejecutivos de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

Análisis e interpretación

Respecto a la instrucción que se realiza a los empleados para ayudarle a tener éxito, se puede plantear que se realizan instrucciones a los empleados para ayudarles a tener éxito, siendo la forma más utilizada a través de capacitaciones dado a la efectividad que históricamente ha generado.

Pregunta 6: ¿El entrenamiento que reciben sus empleados es el indicado para que puedan desempeñarse en su área?

Tabla 6: Entrenamiento indicado para los empleados

	FRECUENCIA	%
Siempre	94	58,0%
Rara vez	39	24,1%
Nunca	29	17,9%
TOTAL	162	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los ejecutivos de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

Análisis e interpretación

Con respecto al entrenamiento que reciben los empleados se puede plantear que los empleados en la mayoría de los casos reciben un entrenamiento adecuado, lo que indica que, los trabajadores están bien capacitados.

Pregunta 7: ¿Cada qué tiempo capacita a sus empleados?

Tabla 7: Frecuencia de capacitación

	FRECUENCIA	%
Mensual	104	64,2%
Trimestral	44	27,2%
Anual	14	8,6%
Total	162	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los ejecutivos de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Análisis e interpretación

De acuerdo a la frecuencia de capacitación, se puede inferir que en la mayoría de los casos se realizan capacitaciones mensualmente, lo que indica que existe un programa adecuado para brindar capacitaciones a los empleados, de acuerdo al plan de necesidades de capacitación.

Pregunta 8: ¿Siente que el trabajo es importante para sus empleados?

Tabla 8: Importancia del trabajo para los empleados

	FRECUENCIA	%
Siempre	23	14,2%
Rara vez	83	51,2%
Nunca	56	34,6%
TOTAL	162	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los ejecutivos de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

Análisis e interpretación

En la interrogante aplicada referente a la importancia que conceden los colaboradores a su trabajo, la mayoría de los directivos manifestaron que consideran que sus empleados le conceden poca importancia, lo que indica que los empleados no cumplen con las funciones estipuladas.

Pregunta 9: ¿Está pendiente del estado de ánimo de sus empleados?

Tabla 9: Preocupación por el estado de ánimo de los trabajadores

	FRECUENCIA	%
Siempre	155	95,7%
Rara vez	7	4,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	162	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los ejecutivos de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

Análisis e interpretación

Referente a la preocupación por el estado de ánimo de los trabajadores, se infiere que la gran mayoría de los directivos de las organizaciones tecnológicas se preocupan por el estado anímico de los empleados, aspecto favorable que incide en el compromiso que los trabajadores pueden tener con las metas que se proponga la alta dirección.

Pregunta 10: ¿En las últimas dos semanas, ha estimulado a sus trabajadores por realizar un buen trabajo?

Tabla 10 Estimula el trabajo de los empleados

	FRECUENCIA	%
Siempre	60	37,0%
Rara vez	91	56,2%
Nunca	11	6,8%
TOTAL	162	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los ejecutivos de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

Análisis e interpretación

Respecto a la estimulación de los directivos al trabajo de los empleados, se puede plantear que a la mayoría de los trabajadores se les estimula ocasionalmente por realizar un buen trabajo, lo cual repercute negativamente en el cumplimiento de las metas que se proponga la dirección.

Pregunta 11: ¿Cómo estimula a sus empleados para realizar un buen trabajo?

Tabla 11 Tipo de estimulación

	FRECUENCIA	%
Estimulación moral	46	30,5%
Estimulación material	93	61,6%
Ambas	12	7,9%
Total	151	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los ejecutivos de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

Análisis e interpretación

De los 151 directivos que plantearon que se estimulaban a los trabajadores, el 62% manifiesta que se realiza materialmente, el 31 % plantea que se realiza moralmente, y el 7 % plantea que se realizan ambas estimulaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la interrogante acerca del tipo de estimulación que ofrecen los directivos se puede plantear que, de una forma u otra se realiza estimulación en las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito. Sin embargo, la forma de estimulación que predomina en las organizaciones es la material cuando se debería combinar estimulaciones material y moral para contribuir al mejor desempeño de los trabajadores.

2.6.2. Resultados de la aplicación de entrevistas

La entrevista fue realizada a cinco ejecutivos de la población analizada. A continuación, se muestra un resumen de los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento, teniendo en cuenta la guía de entrevista que se muestra en el anexo 2.

Significado del coaching ejecutivo y existencia en la organización:

La mayoría de los entrevistados conocen que el significado de coaching ejecutivo al plantear que es una herramienta que tiene como objetivo lograr un cambio comportamental sostenido y modificar la calidad de trabajo de los ejecutivos y también su vida personal. Sin embargo, todos plantean que en la organización no existe un modelo de coaching ejecutivo que permita un mejor desempeño de la organización.

Imposición a las personas:

Se puede determinar que los ejecutivos entrevistados en ocasiones imponen a las personas la forma de pensar, de actuar o de sentir, por lo que no les dan la libertad de que sean validadas sus opiniones aceptando y tomando las mejores, considerando siempre nuevas ideas y posibilidades.

Importancia del lenguaje y situación en la organización:

La mayoría de los entrevistados coincidieron en que, mediante el lenguaje adecuado se puede hacer entender a una persona que sus verdades no son las únicas, haciendo que la misma se dé cuenta de la realidad y que concientice más lo que dice. Sin embargo, plantean que en la organización donde dirige en muchas ocasiones, no se lleva a cabo como es debido, reflejándose en las actitudes negativas que asumen los empleados como mecanismo de defensa ante una situación determinada.

Importancia de la escucha y situación en la organización:

Los entrevistados plantean que si se sabe escuchar se puede lograr grandes relaciones laborales e interpersonales, ya que el que escucha no es una persona egoísta porque deja de pensar en sí mismo para entender y ponerse en lugar de la otra persona. No obstante, aunque conocen acerca del tema, plantean que la mayoría de los ejecutivos, no saben escuchar, aunque tienen gran capacidad, dado fundamentalmente a que mantienen el cerebro ocupado en el momento de la escucha, impidiendo la buena asimilación de la misma.

Emociones y Estados de ánimo de los altos directivos:

Los entrevistados plantearon que los directivos no exponen sus sentimientos ni las emociones abiertamente que permita un cambio de carácter positivo en la cultura de la organización en la que laboran en busca del incremento de la productividad y eficiencia de la empresa.

Situación del Lenguaje corporal de los directivos:

La mayoría de los entrevistados manifiestan que los altos ejecutivos están adaptados a la toma de decisiones sobre las acciones de los subordinados, afectando su vida laboral y personal. Las decisiones son analizadas y tomadas en reuniones, donde las personas que participan en ellas exponen palabras y movimientos de su cuerpo con el objetivo de hacer llegar ideas e información, sin embargo, en ocasiones perjudican las ideas transmitidas.

Importancia de la reflexión y su utilización por los directivos:

Los entrevistados manifiestan que para obtener los resultados deseados se necesita, primeramente, realizar un análisis para escoger las opciones que más nos convenga mediante una reflexión diaria, pero plantean que la gran mayoría de los directivos no la emplean como una herramienta para la toma de decisiones que les permita evaluar los resultados esperados.

CAPÍTULO III:
PROPUESTA COACHING

Tema: Modelo de Coaching para un desempeño eficiente en los ejecutivos de alto nivel de las Empresas Tecnológicas de la ciudad de Quito.

En el presente capítulo se muestran todos los elementos que contiene la propuesta, relacionándose entre sí y mostrando un orden sistemático de aplicación para los ejecutivos de alto nivel de las Empresas Tecnológicas de la ciudad de Quito. Para lo cual fue preciso establecer objetivos que se pretenden alcanzar a través del diseño del modelo, justificándose ante la necesidad de un coaching ejecutivo que proporcione a los ejecutivos mejorar sus resultados y con ello alcanzar un desempeño eficiente en la labor que realizan sus empleados.

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo General

Proponer un modelo de Coaching ejecutivo para lograr un desempeño eficiente en los ejecutivos de alto nivel de las Empresas Tecnológicas de la ciudad de Quito.

3.1.2. Objetivos específicos:

- Desarrollar un modelo de Coaching Ejecutivo, con una estructuración acorde a las necesidades y los diferentes recursos disponibles de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.
- Proporcionar a las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito la herramienta ideal para el desarrollo y optimización de los ejecutivos de alto nivel y que estos sean más eficientes en la gestión.
- Dar a conocer y mostrar el provecho y los beneficios que puede traer a las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito, la implementación de un modelo de Coaching Ejecutivo para la preparación de sus ejecutivos y llevarlos a ser más eficientes, eficaces y por ende efectivos.

3.2. Propuesta del modelo

Teniendo en cuenta la necesidad de los directivos de alto nivel de las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito, de un modelo de coaching ejecutivo como técnicas modernas de liderazgo que permita a los directivos actualizar sus conceptos teóricos y prácticos que conlleven a un proceso organizado para lograr un desempeño eficiente en sus empleados. En tal sentido, se propone el modelo de coaching que se muestra en la figura 12, estableciéndose las etapas y fases que lo componen.

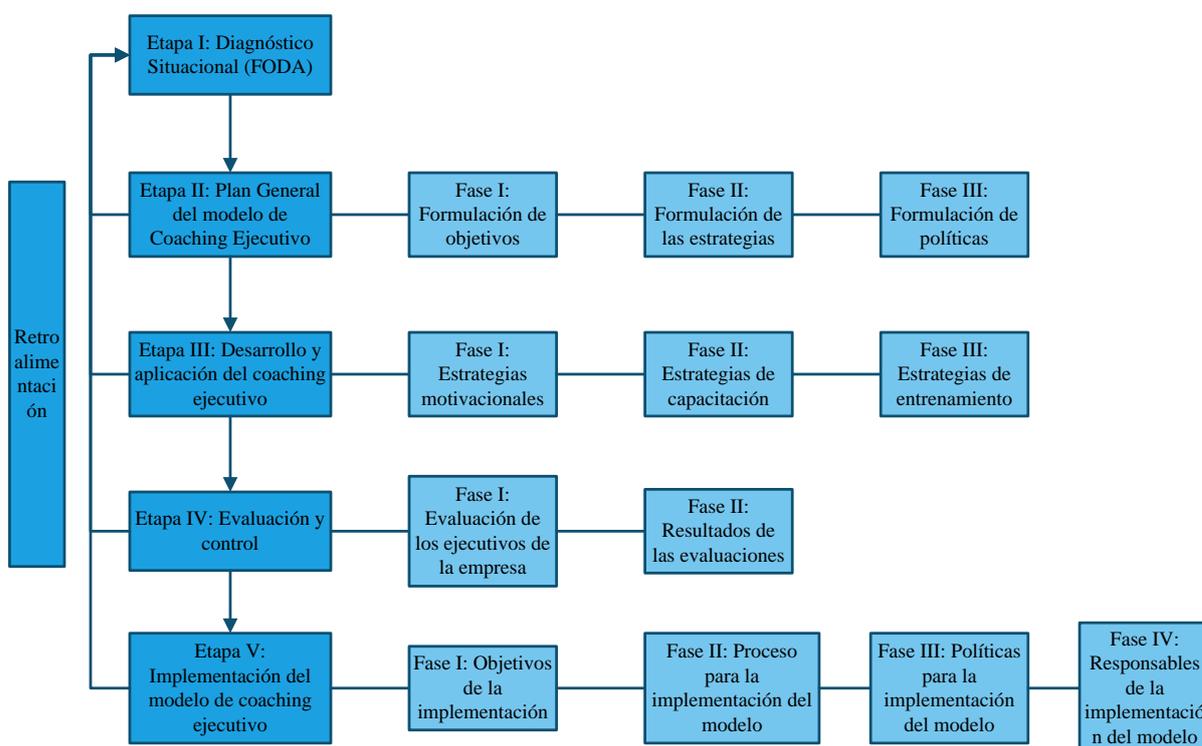


Figura 12 Modelo de Coaching ejecutivo propuesto

Fuente: Guerra (2013)

Elaborado por: El autor.

3.2.1. Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito permitirá detectar las falencias que presenta internamente y el entorno que la rodea. Para realizar este estudio se empleará la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, Debilidades y amenazas) para analizar el ambiente de la organización.

Fortalezas: Se denominan fortalezas o "puntos fuertes" aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

Oportunidades: Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos y favorables de la entidad y que traen beneficios a la organización.

Debilidades: Están constituidas por determinados elementos negativos internos de una compañía.

Amenazas: Elementos externos que influyen negativamente en la entidad y que no dependen de ella.

A continuación, se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito.

Tabla 12: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Excelente relación con la mayoría de los clientes.	Alianzas estratégicas con proveedores.
Organización flexible.	Prever los cambios tecnológicos (manteniéndose informado del mercado).
Liderazgo en las ventas del mercado local.	Disponibilidad de maquinaria y tecnología necesaria.
La calidad de los productos que se ofrecen es buena.	Aumento del nivel de acceso y conectividad a internet.
Oferta de servicios adicionales sin costo, como transporte y asesoría.	Tendencia al incremento del uso de las tecnologías y las innovaciones, ya que suelen producir un mayor ahorro energético y mayor efectividad en los procesos.
Personal altamente capacitado para asesoramiento a los clientes.	Amplio espectro de clientes dado el crecimiento poblacional.
Alta capacidad instalada.	Incremento de la necesidad por mejorar la calidad de vida de la población.
Debilidades	Amenazas
Falta de publicidad de los productos y servicios que se ofrecen.	La fuerte competencia de las organizaciones extranjeras, fundamentalmente en cuanto a los precios.
Altos costos operativos.	El salario promedio real, es insuficiente para la adquisición de determinados servicios y productos.
La exportación de algunas empresas es muy reducida.	La aparición de nuevas tecnologías en el campo de la producción.
Altos costos en comparación con los competidores.	Posicionamiento de empresas de productos sustitutos.
Los empleados otorgan poca importancia al trabajo que realizan.	Promociones de la competencia que busca clientes.
Poca estimulación al trabajador por realizar un buen trabajo.	Constante variación de gustos y preferencia de los consumidores.

Fuente: Encuesta y entrevista aplicada a los ejecutivos de alto nivel de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

3.2.1.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva en la que se desarrollan las empresas. Para la realización de la misma se determinaron los pesos de las amenazas y oportunidades anteriormente definidas, a través de la importancia relativa que tienen cada uno sobre los demás y la capitalización que otorga la empresa.

Tabla 13: Matriz EFE

Oportunidades / Amenazas																SUMATORIA	PONDERADO	Calificación	Total de Calificación
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6					
OPORTUNIDADES	Alianzas estratégicas con proveedores.	O1	X	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	5	0,06	3	0,19
	Prever los cambios tecnológicos (manteniéndose informado del mercado).	O2	1	X	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	10	0,13	2	0,26
	Disponibilidad de maquinaria y tecnología necesaria.	O3	1	0	X	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	7	0,09	2	0,18
	Aumento del nivel de acceso y conectividad a internet.	O4	1	0	0	X	0	1	0	0	0	1	1	1	0	5	0,06	1	0,06
	Tendencia al incremento del uso de las tecnologías y las innovaciones, ya que suelen producir un mayor ahorro energético y mayor efectividad en los procesos.	O5	0	0	0	1	X	1	0	0	0	0	1	1	0	4	0,05	3	0,15
	Amplio espectro de clientes dado al crecimiento poblacional.	O6	0	0	1	0	0	X	0	0	0	1	0	1	1	4	0,05	2	0,10
	Incremento de la necesidad por mejorar la calidad de vida de la población.	O7	1	1	1	1	1	1	X	0	1	1	1	1	1	11	0,14	2	0,28
AMENAZAS	La fuerte competencia de las organizaciones extranjeras, fundamentalmente en cuanto a los precios.	A1	1	0	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	11	0,14	3	0,42
	El salario promedio real, es insuficiente para la adquisición de determinados servicios y productos.	A2	0	0	0	1	1	1	0	0	X	1	0	0	1	5	0,06	1	0,06
	La aparición de nuevas tecnologías en el campo de la producción.	A3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	X	0	0	0	2	0,03	1	0,03
	Posicionamiento de empresas de productos sustitutos.	A4	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	X	0	0	4	0,05	3	0,15
	Promociones de la competencia que busca clientes.	A5	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	X	1	6	0,08	4	0,31
	Constante variación de gustos y preferencia de los consumidores.	A6	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	X	4	0,05	3	0,15
SUMA			7	2	5	7	8	8	1	1	7	10	8	6	8	78	1,00		2,36

Fuente: Encuesta y entrevista aplicada a los ejecutivos de alto nivel de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

Las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito, tienen oportunidades para desenvolverse exitosamente dentro de su entorno, por lo que debe aprovechar para fortalecer su crecimiento.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz de evaluación de factores externos (promedio ponderado) que se muestra en la Tabla 13 , la posición externa estratégica general de las empresas del sector que se analiza están por debajo de la media con un total ponderado de 2.36, por lo que se puede afirmar que las estrategias de las empresas no están respondiendo eficazmente a los factores externos, no permiten el aprovechamiento de las oportunidades con mayor peso, obtenido según el método de priorización, como tampoco influyen para atenuar las amenazas del entorno empresarial de mayor impacto.

3.2.1.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La matriz EFI es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. El procedimiento que se utiliza es similar al utilizado en la matriz EFE.

Tabla 14 Matriz EFI

Fortalezas/ Debilidades		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	SUMATORIA	PONDERADO	Calificación	Total de Calificación	
FORTALEZAS	Excelente relación con la mayoría de los clientes.	F1	X	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	5	0,05	3	0,16
	Organización flexible.	F2	1	X	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	9	0,10	2	0,20
	Liderazgo en las ventas del mercado local.	F3	1	0	X	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0,03	2	0,07
	La calidad de los productos que se ofrecen es buena.	F4	1	0	1	X	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	8	0,09	1	0,09
	Oferta de servicios adicionales sin costo, como transporte y asesoría.	F5	0	1	1	1	X	1	1	1	1	1	0	1	0	0	9	0,10	3	0,30
	Personal altamente capacitado para asesoramiento a los clientes.	F6	0	0	1	0	0	X	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0,02	2	0,04
	Alta capacidad instalada.	F7	0	0	0	0	0	1	X	0	0	1	1	1	0	0	4	0,04	2	0,09
DEBILIDADES	Falta de publicidad de los productos y servicios que se ofrecen.	D1	0	0	1	0	0	1	1	X	0	0	1	1	0	0	5	0,05	3	0,16
	Falta de publicidad de marcas.	D2	1	0	1	1	0	1	1	1	X	1	0	1	0	1	9	0,10	1	0,10
	Altos costos operativos.	D3	1	0	0	0	0	1	0	1	0	X	1	0	1	0	5	0,05	1	0,05
	La exportación de algunas empresas es muy reducida.	D4	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	X	1	0	0	8	0,09	3	0,26
	Altos Costos en comparación con los competidores.	D5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	X	0	0	2	0,02	4	0,09
	Los empleados otorgan poca importancia al trabajo que realizan .	D6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	X	1	12	0,13	3	0,40
	Poca estimulación de trabajo por realizar un buen trabajo.	D7	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	X	10	0,11	3	0,33
SUMA			8	4	10	5	4	11	9	8	4	8	5	11	1	3	91	1,00		2,34

Fuente: Encuesta y entrevista aplicada a los ejecutivos de alto nivel de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito.

Elaborado por: El autor.

La Matriz EFI de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito, como se muestra en la Tabla 14, dio como resultado ponderado 2.34, por debajo de la media, por lo que se considera internamente una organización débil. Las principales fortalezas (F2 y F5) son las que principalmente capitaliza la empresa pues han sido calificadas con una respuesta igual o superior a la media, de 2 y 3 respectivamente. Las debilidades D6 y D7 son las que más importancia tiene y además unas de las que más capitaliza la empresa, sin embargo, existen otras como la D2 que también se consideran importantes, pero no se toman estrategias con el objetivo de eliminarlas al otorgarle calificación de 1 (poca capitalización).

3.2.2. Plan general del modelo Coaching ejecutivo

Luego de realizar el análisis situacional a las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito se desarrolla el Plan General del Modelo de coaching ejecutivo dirigido a la alta dirección de dichas empresas como parte del procedimiento desarrollado.

En esta etapa se establecen los objetivos, estrategias y políticas que deben ser implementadas por las organizaciones objeto de estudio para el desarrollo, implementación y mejora continua del Coaching ejecutivo, lo que permitirá un desempeño eficiente en los subordinados de la alta dirección.

3.2.2.1. Formulación de objetivos

3.2.2.1.1. Objetivo General:

Desarrollar el modelo de coaching ejecutivo de fácil aplicación para cualquier nivel gerencial de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito.

3.2.2.1.2. Objetivos Específicos:

- a. Desarrollar el nivel de conocimientos del Coaching ejecutivo en los altos dirigentes de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito.
- b. Establecer, para el desarrollo del modelo de Coaching ejecutivo, estrategias, y políticas claras.

3.2.2.2. Formulación de estrategias

3.2.2.2.1. Estrategia motivacional

Con la implementación de la estrategia motivacional se pretende que los altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito se encuentren motivados, para adecuarse a los cambios en sus actividades laborales teniendo en cuenta que, los estímulos son una fuerza alentadora que se empleará para alcanzar el éxito en el Coaching Ejecutivo. Para fortalecer esta estrategia se programa un seminario con una duración de dos horas como se planteado en el programa motivacional.

3.2.2.2.2. Estrategia de capacitación

Con la estrategia de capacitación se desea formar a la alta dirección, dado a que el enfoque es hacer del individuo un mejor ser humano, con el propósito de que pueda desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo y con ello, obtener mejores resultados a nivel empresarial.

3.2.2.2.3. Estrategia de entrenamiento

Con la estrategia de entrenamiento, se procura que los altos dirigentes desarrollen y lleven a la práctica el Coaching ejecutivo a través de su ejemplo propio, que permita a los empleados identificarse e integrarse plenamente en el proceso de cambio y se desarrollan eficientemente en la organización.

3.2.2.3. Formulación de Políticas

3.2.2.3.1. Políticas de la Estrategia Motivacional

- a. Motivar a los altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito para el logro de objetivos a través de incentivos o estímulos.
- b. Formar una actitud positiva en los altos directivos para que acepten con facilidad el coaching ejecutivo. Se desarrollará esta política al inicio de la capacitación que se impartirá en el seminario de 2 horas referente al cambio de actitud.

3.2.2.3.2. Políticas de la Estrategia de capacitación

- a. Elaborar un programa de capacitación dirigido a la formación integral de los altos directivos.
- b. Fomentar la iniciativa y la responsabilidad que exige el coaching ejecutivo en su implementación.
- c. Relacionarse y familiarizarse con los subordinados de una forma práctica y sencilla.

3.2.2.3.3. Políticas de la Estrategia de entrenamiento

- a. Dar a conocer la importancia del coaching ejecutivo, así como los beneficios que ofrece su implementación para la organización.
- b. Comprender y valorar la importancia de la dinámica del trabajo en equipo.
- c. Fomentar el trabajo en equipo para alcanzar un desempeño eficiente.

3.2.3. Desarrollo y aplicación del coaching ejecutivo

Para el desarrollo de esta etapa, es preciso comprender fácilmente el modelo del Coaching ejecutivo estableciendo cada estrategia paso a paso que conlleva el plan.

3.2.3.1. Estrategias motivacionales

3.2.3.1.1. Objetivo

Realizar un cambio de actitud en los altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito dirigido a un liderazgo participativo, proporcionado por el Coaching Ejecutivo.

3.2.3.1.2. Descripción de la estrategia motivacional

El propósito de esta estrategia es motivar tanto a los altos directivos como a sus subordinados, que permita generar cambios de actitudes en el ámbito laboral; puesto que la motivación es la fuerza que permite hacer las actividades con calidad, y además de tener la voluntad de perseverar en el esfuerzo que esta conlleva con el propósito de alcanzar el objetivo deseado.

La motivación implicará brindarles a los altos directivos diversos estímulos para alcanzar el éxito en el coaching ejecutivo y así lograr que los empleados sean eficientes en la labor que realizan.

3.2.3.1.3. Aplicación de la estrategia motivacional

Para la aplicación de la estrategia motivacional, es preciso primeramente definir los parámetros que serán reforzados a través de estímulos o incentivos, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados.

Se han propuesto dos objetivos a alcanzar con esta estrategia:

1. Obtener buenos resultados en las evaluaciones que se efectúen luego de realizar la capacitación de coaching ejecutivo.
2. Mejorar la eficiencia de la organización luego de implementar las estrategias del Coaching ejecutivo en las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito.

Entre los estímulos o incentivos que se emplearán como reforzadores para alcanzar los objetivos propuesto se encuentran los siguientes:

- a. Reconocimiento de los resultados que se obtengan en la capacitación a los altos directivos de las empresas tecnológicas referente al modelo de coaching ejecutivo. El que alcance la calificación de aprobado obtendrá:
 - I. Certificación como Coach
 - II. Aumento del 10% del salario base.

III. Mejoramiento de la Hoja de Vida del directivo

- b. Entrega de premios a los empleados de parte de los directivos que alcancen mejores resultados productivos luego de la implementación del Coaching ejecutivo.
- c. Reconocimiento de los Coach que superen la eficiencia en los resultados alcanzados por sus empleados, obteniendo como premio un fin de semana para dos personas en un centro turístico del país con gastos incluidos.

Estos estímulos o incentivos tendrán validez durante los seis primeros meses de la aplicación del coaching ejecutivo.

3.2.3.2. Estrategias de capacitación

3.2.3.2.1. Objetivo

Capacitar a los altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito respecto al modelo de Coaching Ejecutivo, como una herramienta que permitirá el desempeño eficiente tanto de los altos directivos como de los empleados en general.

3.2.3.2.2. Descripción de la estrategia de capacitación

En esta estrategia de capacitación se fomentará en los altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito, los beneficios, ventajas que se obtendrán con la implementación del modelo. Además, se establecerán objetivos y metas tanto para los empleados como para la organización, puesto que se pretende hacer del individuo un mejor ser humano para desempeñarse eficientemente en el campo laboral.

Las capacitaciones se impartirán en un periodo de 3 meses, con una frecuencia semanal. Al concluir las capacitaciones se efectuarán evaluaciones a los altos directivos.

3.2.3.2.3. Aplicación y programación de las capacitaciones

A continuación, se muestran los temas de capacitación que serán impartidos, la duración el contenido a tratar y los materiales a utilizar, entre otros aspectos de cada una de las capacitaciones planificadas.

Tabla 15: Adopción de actitud ante los cambios

Nombre de la capacitación	Adopción de actitud ante los cambios.	
Objetivo	Incentivar el cambio de actitud de los altos directivos para la aceptación del Coaching Ejecutivo.	
Duración	4 horas	
Contenido	1. Formación de actitudes.	
	2. Tipos de cambio.	
	3. Importancia de las actitudes en la vida cotidiana.	
Materiales a utilizar	Participantes	Instructor
	a. Manual de temas.	a. Manual de temas.
	b. Libreta de anotaciones.	b. Laptop.
	c. Esfero, lápiz y borrador.	c. Plumón, pizarra, y borrador.

Fuente: Análisis de las necesidades de capacitación

Elaborado por: El autor.

Tabla 16: Seminario introductorio del coaching ejecutivo

Nombre de la capacitación	Seminario introductorio del coaching ejecutivo.	
Objetivo	Impartir la información básica del Coaching Ejecutivo.	
Duración	12 horas	
Contenido	1. Definición de coaching ejecutivo.	
	2. Términos básicos del coaching ejecutivo.	
	3. Historia y beneficios del coaching ejecutivo.	
	4. El directivo como coach.	
	4.1. Conducta del coach.	
Materiales a utilizar	Participantes	Instructor
	a. Manual de temas.	a. Manual de temas.
	b. Libreta de anotaciones.	b. Laptop.
	c. Esfero, lápiz y borrador.	c. Plumón, pizarra, y borrador.

Fuente: Análisis de las necesidades de capacitación

Elaborado por: El autor.

Tabla 17: Intervenciones del Coaching Empresarial

Nombre de la capacitación	Incidencia del Coaching Ejecutivo en las organizaciones.	
Objetivo	Determinar las incidencias del Coaching Ejecutivo.	
Duración	12 horas	
Contenido	1. Incidencia típica del Coaching Ejecutivo. 2. Incidencia del coaching en el liderazgo.	
Materiales a utilizar	Participantes	Instructor
	a. Manual de temas.	a. Manual de temas.
	b. Libreta de anotaciones.	b. Laptop.
	c. Esfero, lápiz y borrador.	c. Plumón, pizarra, y borrador.

Fuente: Análisis de las necesidades de capacitación

Elaborado por: El autor.

Tabla 18: Técnicas del Coaching Ejecutivo

Nombre de la capacitación	Técnicas del Coaching Ejecutivo.	
Objetivo	Establecer el momento adecuado para aplicar las técnicas del Coaching Ejecutivo.	
Duración	12 horas	
Contenido	1. Técnica del Feedback. 1.1 Definición del Feedback. 1.2 El feedback eficiente. 1.3 Ventajas del empleo del feedback. 2. Técnicas de comunicación. 2.1. La comunicación del coach. 2.2. La comunicación no verbal . 2.3. El arte de escuchar.	
Materiales a utilizar	Participantes	Instructor
	a. Manual de temas.	a. Manual de temas.
	b. Libreta de anotaciones.	b. Laptop.
	c. Esfero, lápiz y borrador.	c. Plumón, pizarra, y borrador.

Fuente: Análisis de las necesidades de capacitación

Elaborado por: El autor.

Tabla 19: Coaching Empresarial en equipo

Nombre de la capacitación	Coaching Ejecutivo en equipo.	
Objetivo	Mejorar el ambiente laboral, formando buenos equipos de trabajo.	
Duración	24 horas	
Contenido	1. Características del trabajo en equipo. 2. Momentos apropiados para el trabajo en equipo. 3. Beneficios del trabajo en equipo. 5. Alternativas para la creación del trabajo en equipo y la función del Coach. 6. Cualidades del coach para propiciar el trabajo en equipo.	
Materiales a utilizar	Participantes	Instructor
	a. Manual de temas.	a. Manual de temas.
	b. Libreta de anotaciones.	b. Laptop.
	c. Esfero, lápiz y borrador.	c. Plumón, pizarra, y borrador.

Fuente: Análisis de las necesidades de capacitación

Elaborado por: El autor.

3.2.3.3. Estrategias de entrenamiento

3.2.3.3.1. Objetivo

Ofrecer la información necesaria a los subordinados para su fácil incorporación al modelo del Coaching Ejecutivo.

3.2.3.3.2. Descripción de la estrategia de entrenamiento

Esta estrategia de entrenamiento persigue la integración de todos los protagonistas de los resultados de la organización con el modelo del coaching ejecutivo, para que se desempeñen eficientemente en las actividades cotidianas en las organizaciones.

Los altos directivos deben constituir un ejemplo a seguir en la implementación del coaching ejecutivo, permitiendo que sus subordinados se integren fácilmente en el ambiente de trabajo, creando relaciones armoniosas para desarrollarse eficientemente.

3.2.3.3.3. Aplicación y programación de las capacitaciones

Los altos directivos luego de recibir las capacitaciones se entrenarán y propiciarán que sus subordinados participen en el coaching Empresarial, dando como resultado la incorporación de los pupilos a los equipos de trabajo que se formarán.

Reuniones entre los altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito

Los altos directivos luego de recibir las capacitaciones emplearán las técnicas de Coaching estudiadas en las actividades diarias de cada empresa tecnológica para alcanzar la formación de equipos de trabajo adecuados en función de alcanzar las metas de la organización.

Los altos directivos de cada empresa conformarán los equipos de trabajo que funcionarán bajo el coaching ejecutivo a través de una reunión realizada en conjunto. Los Coach formarán los equipos de trabajo entre 4 y 6 trabajadores, teniendo en cuenta las últimas evaluaciones del desempeño realizadas para identificar las características, cualidades y habilidades, que permita agruparlos por afinidad.

Reunión general con los empleados de cada organización

Luego de conformar los equipos de trabajo por los directivos de las empresas, el gerente establecerá la fecha para dar a conocer a todos los trabajadores de las empresas, los equipos de trabajo establecidos, con el propósito de que se identifiquen entre ellos.

Reuniones de los coaches con cada miembro del equipo

Los coach establecerán sesiones informativas con una duración de aproximadamente 15 minutos con cada miembro del equipo de trabajo. En esta sesión el coach le entregará un folleto previamente estructurado sobre el coaching ejecutivo, se comentarán acerca de las preocupaciones de cada trabajador, estableciendo un ambiente armonioso entre el coach y su subordinado, en cuanto a la comunicación y confianza entre ambos, motivándolos a la experiencia del coaching ejecutivo.

Luego de entregado el folleto, el empleado lo estudiará antes de realizar la próxima reunión, con el propósito de despejar las inquietudes o comentarios que le puedan surgir.

Primera reunión con el equipo de trabajo

Posteriormente, el coach programará una reunión con cada equipo de trabajo donde se esclarecerán las dudas e incertidumbres de los miembros del equipo de trabajo. Además, el coach aclarará las funciones de cada integrante del equipo, establecerá límites de confiabilidad, comprometiéndose cada miembro a no comentar lo que se hable en cada reunión.

El coach en esta sesión expondrá las expectativas de desempeño del equipo en el logro de los objetivos trazados por la organización.

Segunda reunión con el equipo

En la segunda reunión del coach con cada uno de los equipos de trabajo conformados, se verificará por parte del coach, que los empleados hayan comprendido el propósito del coaching ejecutivo. En caso de existir contradicciones, dudas o incompreensión del coaching entre los miembros del equipo, el coach las esclarecerá en esta sesión.

Posteriormente, el coach en conjunto con los miembros del equipo, revisará y verificará el cumplimiento de las expectativas de desempeño del grupo establecidas en la sesión anterior.

En caso de existir incumplimientos se deberá analizar el motivo del incumplimiento y la forma de alcanzarlo. Si no existen posibilidades de cumplimiento del objetivo o expectativa, el coach junto a los miembros del equipo deberá modificar la meta establecida anteriormente.

3.2.4. Evaluación y control

3.2.4.1. Evaluación de los ejecutivos de la empresa

Las empresas contratarán un consultor, que evaluará a los altos directivos de las organizaciones tecnológicas de la ciudad de Quito, con el propósito de verificar la aplicación del coaching ejecutivo. Además, los coach de cada empresa evaluarán trimestralmente el desempeño de sus subordinados, que permita verificar la congruencia con la aplicación del modelo. De esta forma se determinarán las medidas correctivas que sean necesarias tomar.

En las empresas tecnológicas la evaluación se realizará siguiendo los pasos siguientes:

I. El consultor evaluará a los altos directivos a través del Formulario (Ver anexo 3).

II. El consultor efectuará con los altos directivos, reuniones mensuales que permitirán evaluar la implementación del modelo del Coaching Ejecutivo en los empleados, que se verificará a través del formulario de Evaluación del desempeño (Ver anexo 4).

III. Los altos directivos llevarán un control de los empleados integrados a los equipos de trabajo, así como las evaluaciones históricas, para posteriormente de forma trimestral medir el desarrollo eficiente de las funciones de trabajo de los empleados y compararlo con periodos anteriores.

IV. Los altos directivos realizarán entrevistas a sus subordinados periódicamente, los cuales se seleccionarán al azar con el propósito de medir el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en las reuniones iniciales para la aplicación del coaching. (Ver anexo 5)

V. El consultor junto con la alta dirección de cada empresa revisarán los resultados de las evaluaciones anteriores de los trabajadores, referente al desarrollo de sus funciones laborales antes y después de la implementación del Coaching.

3.2.4.2. Resultado de las evaluaciones

Los resultados de las evaluaciones permitirán desarrollar en cada organización lo siguiente:

- a. Determinar el cumplimiento de las funciones establecidas para cada empleado en su equipo de trabajo.
- b. Verificar el cambio en el ambiente laboral luego de la implementación del modelo.
- c. Establecer los puntos claves para el cambio, para obtener así, los resultados esperados.

3.2.5. Implementación del modelo de coaching ejecutivo

Para la implementación del modelo de coaching ejecutivo es necesario establecer el proceso a través de una secuencia de pasos que se deben realizar para su aplicación.

Además, es preciso presentar políticas y estrategias, puesto que proporcionarán orientaciones y contribuirán a la evaluación de la implementación del modelo en las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito.

3.2.5.1. Objetivos de la implementación

3.2.5.1.1. Objetivo general de la implementación

Orientar a los altos directivos para alcanzar un desempeño eficiente de los empleados de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito.

3.2.5.1.2. Objetivos específicos de la implementación

- a. Proponer el desarrollo e implementación del modelo de Coaching Ejecutivo como una herramienta capaz de mejorar el desempeño de los trabajadores las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito.
- b. Informar las acciones correctivas que facilite la implementación del modelo de coaching ejecutivo.
- c. Designar los responsables de la implementación del modelo de coaching ejecutivo.

3.2.5.2. Proceso para la implementación del modelo

- a. Presentar la propuesta del modelo de Coaching Ejecutivo a la gerencia de cada empresa tecnológica de la ciudad de Quito, para su correspondiente aprobación e implementación.
- b. Implementar cada una de las etapas del modelo, luego de ser aprobada la propuesta por la gerencia.
- c. Efectuar el seguimiento y control para conocer los resultados que han surgido luego de la implementación del coaching ejecutivo y si es preciso tomar acciones correctivas, para así, continuar con el seguimiento adecuado de las etapas del modelo propuesto.
- d. Retroalimentar las fases mencionadas anteriormente siempre que se considere necesario procurando no dejar falencias en el proceso que impida su desarrollo adecuado.
- e. Evaluar los resultados luego de seis meses de implementado el modelo.

3.2.5.3. Políticas para la implementación del modelo

- a. Determinar los recursos necesarios para la implementación del modelo.
- b. Mantener los programas de capacitación para los altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito.

3.2.5.4. Responsables de la implementación del modelo

El consultor será el responsable directo de la evaluación e implementar el modelo de coaching ejecutivo, además le dará el seguimiento necesario a través de la información recopilada en los primeros seis meses de su aplicación.

3.2.5.5. Seguimiento y mejora continua del modelo

Entre los factores que deben tenerse en cuenta para realizar un efectivo seguimiento de la evaluación e implementación del modelo se encuentran los siguientes.

- a. Implementar las etapas del modelo se desarrollado de acuerdo a la planificación realizada.
- b. Comprobar el cumplimiento de las políticas y estrategias de la aplicación del modelo a través de un consultor.
- c. Evaluar los problemas que surjan de acuerdo con la implementación del modelo de coaching ejecutivo.

3.3. Presupuesto de la implementación del modelo

A continuación, se muestran la estimación de los costos para cada una de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito.

Tabla 20: Presupuesto de la implementación del modelo

Rubro – Denominación	Valor Total (USD)	Justificación
Capacitación	\$ 600,00	Gastos en folletos o manual de contenidos y gasto salarial de los trabajadores implicados
Consultoría	\$ 4.200,00	Pago de honorarios por los servicios del consultor
Almuerzos	\$ 400,00	Alimentación
Imprevistos	\$ 300,00	Por gastos no contemplados.
TOTAL	\$ 5.500,00	

Fuente: Análisis de campo

Elaborado por: El autor.

3.4. Cronograma de actividades para la implementación del modelo de coaching ejecutivo

A continuación, se muestra la programación de las actividades a desarrollar luego de la aprobación del modelo de coaching ejecutivo por la gerencia de la empresa.

Tabla 21 Cronograma de actividades para la implementación del modelo de coaching ejecutivo

TIEMPO	MESES												RESPONSABLE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Presentación del modelo.														Equipo de trabajo
2. Aprobación del modelo.														Gerencia de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito
3. Ejecución del modelo.														Altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito
4. Capacitación de Coaching Empresarial														Consultor
5. Entrenamiento a los Empleados														Altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito
6. Evaluación y Control.														Consultores y altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito
7. Retroalimentación.														Consultores y altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito

CONCLUSIONES

1. Los referentes abordados en el marco teórico conceptual acerca del coaching y sus efectos, reflejan la importancia de su utilización para implementar un modelo dirigido a las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito.
2. El análisis obtenido con la aplicación de los instrumentos investigativos permitió conocer que, aunque todos los empleados se sienten comprometidos con el trabajo que realizan, en las organizaciones existen falta de motivaciones apropiadas para alcanzar las metas, no existe disponibilidad de recursos en las empresas para que sus trabajadores realicen sus funciones de forma efectiva y no existe una buena estimulación por parte de los ejecutivos hacia sus empleados para que estos realicen sus funciones con la calidad requerida, así como falta de trabajo en equipos por parte de los empleados.
3. Los ejecutivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito manifestaron que no exponen sus sentimientos ni las emociones abiertamente, lo cual impide un cambio de carácter positivo en la cultura de la organización en la que laboran, que contribuya al incremento de la productividad y eficiencia de la empresa.
4. La propuesta del modelo de coaching para las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito, se desarrolló a partir del diseño de cinco etapas, las cuales se evaluarán a medida que se implementen, permitiendo con ello el mejoramiento continuo de las organizaciones.
5. La implementación del modelo de coaching ejecutivo propuesto está previsto que se realice en un periodo de tiempo de 12 meses luego de aprobado por los máximos dirigentes de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito. Además, se estima que se incurran en un costo aproximado de 5.500 USD por concepto de capacitaciones y consultorías fundamentalmente.

RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados de la presente investigación en el Consejo de Dirección de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito, que permita implicar a todos e implementar el coaching.
2. Implementar talleres de capacitación sobre el Coaching Ejecutivo, para que el personal tenga una mayor participación en el proceso y adquieran un mayor compromiso en el cumplimiento de dichas herramientas y los consideren como parte importante de sus actividades, y de esta forma se sientan motivados y tengan clara sus metas propuestas, lo cual les facilitará orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos propuestos.
3. Implementar el programa de coaching para erradicar los problemas detectados y con ello aumentar la integración del personal gerencial, administrativo y operativo en aras de mejorar la productividad empresarial y el crecimiento profesional de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alzola, R. (2013). 10 características del coaching eficaz. *Gerencia*, 2. Obtenido de <http://marcaladiferencia.com/las-10-caracteristicas-del-coaching-eficaz/>
- Arenas, M. A., & Llacuna, M. J. (2010). *¿Podemos enseñar a aprender? Coaching: una herramienta eficaz para la prevención*. Madrid: Paidós.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: ANC.
- Asociación Española de Coaching. (23 de diciembre de 2015). *El Coaching*. Obtenido de <http://www.asescoaching.org/el-coaching/>
- Barceló, B. (2013). Pasos para un coaching efectivo. *Coaching empresarial*, 17. Obtenido de <http://www.tecoloco.com/blog/los-beneficios-del-coaching-ejecutivo>
- Benédicte, G., & Odile, V. (2011). *Coaching directivo*. Madrid: Oberón.
- Brocato, R. (2003). Coaching for improvement: an essential role for team leaders and managers. *Journal of Quality & Participation*, 20.
- Caldera, M. R. (2004). *Concepto y teorías sobre planeación efectiva de Recursos Humanos*. Managua: Universidad Politécnica de Nicaragua.
- Cantera, J. (2004). *Coaching: mitos y realidades*. Madrid: Pearson Education.
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. C. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Montevideo: EUNSA.
- Caro, C. H., & Castillo, O. V. (2009). *Evaluación de la planificación estratégica y su incidencia en los profesionales de periodismo*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Casado, J. (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching*. Barcelona: Ariel.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (6ta Edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

(enero de 2015). *Código del Trabajo*. Quito. Obtenido de <https://www.drleyes.com/page/internacional/documento/4/180/320/Ecuador/Codigo-de-Trabajo/Prevencion-de-Riesgos/>

Conceptos. (15 de julio de 2015). *conceptos* . Obtenido de conceptos : <http://www.conceptos>

Coutu, D., & Kauffman, K. (2009). What can Coaches do for you. *Harvard*, 91-99.

Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires : Paidós

Díaz, M. (2012). *Coaching Efectivo*. Quito .

Du Toit, A. (2007). Making sense through coaching. *Journal of Management Development*, 23.

Echeverría, R. (2001). *La empresa emergente: la confianza y desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica S.A.

EKROS. (2012). Coaching Empresarial. *Coaching Empresarial*, 34.

Fayol, H. (1972). *Principios de la Administración* . New York.

Fernández, M., & Vásquez. (2014). Competitividad empresarial. *Gerencia Empresarial*, 12.

Francés, A. (2006). La gerencia del siglo XXI. *Debates IESA*, 13-17.

García, M. F. (2012). *Dirección*. Colombia: Universidad Santo Tomás.

Grant, A., & Zackon, R. (2004). Executive Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members. *Coaching and Mentoring*, 12.

Guerra, A. B. (2013). *propuesta de un modelo de coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente en los epleados de salas de venta de los grandes supermercados de la zona metropolitana de San Salvador*. El Salvador: Universidad de El Salvador.

International Coaching Federation. (2006). *Coaching en España*. Madrid: Paidós.

- Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Leedham, M. (2005). The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *Coaching and Mentoring*, 30-44.
- Ley de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Quito.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 321-349.
- Manchester, M. (2014). Todo sobre Coaching Ejecutivo. *Gerencia empresarial*, 23. Obtenido de <http://www.todo-sobre-coaching.com/coaching-ejecutivo.html>
- Ministerio de Trabajo. (2014). *Código de Trabajo*. Obtenido de http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-59096_recurso_1.pdf
- Passmore. (2007). "An Integrative Model for Executive Coaching", *Consulting Psychology . Practice and Research*, 68-78.
- Pérez, B. V. (2008). *La competitividad empresarial: un nuevo concepto*. Gerencia y Negocios.
- Pérez, B., & Veiga, M. (2013). Control de Gestión. *Gestión Empresarial*, 10.
- Perry, Z., & Suzanne, S. (2012). *Guía completa de coaching en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Ravier, L. (2005). Principios del Coaching Empresarial. *Recursos Humanos*, 1. Obtenido de <http://leoravier.com/blog/2005/11/03/principios-fundamentales-del-coaching-empresarial/>
- Richardson , V. (2013). *Los niveles de competencias laborales*.
- Roche, w. (2005). Planificación. *Gestión de Empresa*, 12.
- Rodríguez, P. (2014). Las ventajas del coaching ejecutivo. *Gestión Empresarial*, 12. Obtenido de <http://demercadeo.com/ventajas-coaching-ejecutivo/>
- Rojas Duno, R. (2014). Las funciones más importantes de un Coach en las organizaciones. *El Coaching ejecutivo*, 12. Obtenido de http://www.arearh.com/articulo/Las_funciones_mas_importantes_de_un_Coach_en_las_organizaciones.html

- Román, & Fernández. (2008). El Coaching. *Emprendimiento y Gestión*, 26.
- Soldevila, M., & Roca, A. (2010). Gestión Administrativa. *Gestión*, 16.
- Stoner, J. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Directorio de Compañías*
- Vilallonga, M. (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching*. Barcelona: Ariel.
- VISO Comunicación y Mercadotecnia. (2014). Manual de Coaching. *Marketing, comercio electrónico, diseño y publicidad*, 12.
- Wales, S. (2002). Why Coaching. *Journal of Change Management* , 275.
- Yoder, Y., & Guillermo, H. (2013). Diagnóstico sobre la Gestión del Conocimiento en la empresa Albet Ingeniería y Sistemas S.A. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas* , 25-36.
- Zambrano, J. (2010). El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo. *Administración de Empresa*, 19.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: Mc Graw-Hill de Management.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario aplicado

“Organizaciones Tecnológicas de la ciudad de Quito”

Encuesta dirigida a las personas del alto nivel ejecutivo de las empresas tecnológicas en la ciudad de Quito

Objetivo: Obtener información de las empresas para detectar las principales dificultades.

No. Encuesta: # Fecha: Día/Mes/Año Encuestado por: Marcos Hernández

Datos generales del encuestado:

-Edad: _____

-Sexo: _____

-Ingresos: _____

-Profesión: _____

-Grado de educación: _____

-Puesto de trabajo: _____

-Competencias que presenta: _____

-Habilidades adquiridas: _____

-Desempeño laboral (bueno-regular-malo): _____

Datos específicos:

1. ¿Cuentan los empleados de su empresa con suficientes recursos disponibles para alcanzar sus metas?

Siempre ____ Rara vez ____ Nunca ____

2. ¿Están sus trabajadores comprometidos a realizar un trabajo de calidad?

Siempre ____ Rara vez ____ Nunca ____

3. ¿Cómo involucra a sus empleados para mejorar los procesos de trabajo?
Trabajo en equipo ____ Participan en la toma de decisiones ____
Se reúne con sus empleados sistemáticamente ____
4. ¿Los requerimientos del trabajo están de acuerdo con las habilidades e intereses naturales?
Siempre ____ Rara vez ____ Nunca ____
5. ¿Cómo instruye a sus empleados para ayudarle a tener éxito?
Capacitaciones ____ Talleres ____ Seminarios ____
6. ¿El entrenamiento que reciben sus empleados es el indicado para que puedan desempeñarse en su área?
Siempre ____ Rara vez ____ Nunca ____
7. ¿Cada qué tiempo capacita a sus empleados?
Mensual ____ Trimestral ____ Anual ____
8. ¿Siente que el trabajo es importante para sus empleados?
Siempre ____ Rara vez ____ Nunca ____
9. ¿Está pendiente del estado de ánimo de sus empleados?
Siempre ____ Rara vez ____ Nunca ____
10. ¿En las últimas dos semanas, ha estimulado a sus trabajadores por realizar un buen trabajo?
Siempre ____ Rara vez ____ Nunca ____
11. ¿Cómo estimula a sus empleados para realizar un buen trabajo?
Estimulación moral ____ Estimulación material ____ Ambas ____

Anexo 2: Guía de la Entrevista dirigida a los ejecutivos de alto nivel de la ciudad de Quito

Objetivo: Conocer el comportamiento y los conocimientos que poseen los altos directivos de las empresas del sector tecnológico de la ciudad de Quito.

Unidad de observación:

Fecha:

Hora:

Participantes:

Lugar:

Temas principales

1. Significado del coaching ejecutivo y existencia en la organización.
2. Imposición a las personas.
3. Importancia del lenguaje y situación en la organización.
4. Importancia de la escucha y situación en la organización.
5. Emociones y estados de ánimo de los altos directivos.
6. Situación del lenguaje corporal de los directivos.
7. Importancia de la reflexión y su utilización por los directivos.

Anexo 3: Evaluación de capacitación

Nombre de la empresa: _____ Fecha: _____

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____

Instrucciones: Subraye la respuesta correcta, no se permiten alteraciones en las respuestas. La ponderación de cada pregunta es de 0.4.

1. ¿Qué es el coach?

- a) Líder que ayuda a los empleados a desarrollarse eficientemente.
- b) Un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas de equipo y del suyo propio.
- c) Líder que promueve la unidad del equipo sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo.
- d) A y B son correctas
- e) A y C son correctas

2. ¿Qué es el coaching?

- a) Sistema que incluye conceptos, estructuras y procesos para mejorar el desempeño de los empleados.
- b) El coaching es esencialmente una conversación, es decir un dialogo entre dos personas en un contexto productivo y orientado a los resultados.
- c) Es una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato lo cual no proporciona una visión empresarial.
- d) A y B son correctas.
- e) B y C son correctas.

3. ¿Con qué está relacionado el coaching?

- a) Herramienta.

b) Aprendizaje.

c) Proceso.

d) A y C son correctas.

e) A y B son correctas.

4. ¿Cuáles son algunas características del coach?

a) Perspectiva, paciencia, riesgo, respeto.

b) Claridad, apoyo, control, mutualidad.

c) Construcción de confianza, credibilidad, observación, escucha.

d) A y C son correctas.

e) A y B son correctas.

5. ¿Cuál es una de las funciones esenciales del coach?

a) Seleccionador de talentos

b) Proporcionar un entorno seguro y nutritivo para que el empleado crezca y desarrolle sus propias estrategias y soluciones.

c) Motivador y mentor de desarrollo del desempeño de los empleados.

d) A y C son correctas.

e) A y B son correctas.

6. ¿Cuándo un directivo logra el éxito como coach?

a) Influir en los empleados para que se comprometan con la visión de los directivos.

b) Clarifica la visión y determina los valores que tiene cada empleado.

c) Cuando es capaz de controlar y observar el desempeño de los empleados.

d) A y C son correctas.

e) A y B son correctas.

7. ¿Cuáles son las habilidades que refieren la conducta del coach?

a) Afirmar, control, competencia.

b) Atención, indagar, reflejar.

c) Reflejar, disciplina, valores.

d) A y C son correctas.

e) B y A son correctas.

8. ¿Un liderazgo visionario, inspirador es una función del?

a) Coach.

b) Pupilo.

c) Gerente.

d) A y C son correctas.

e) B y A son correctas.

9. ¿Cómo se define el carisma de un líder dentro del Coaching Empresarial?

a) Como parte de la personalidad del líder y fruto de la necesidad de poder.

b) Capacidad de un líder de ejercer una amplia e intensa influencia sobre creencias, valores, comportamiento y desempeño de los individuos.

c) Capacidad de un líder de planificar la influencia de las creencias, valores, comportamiento y desempeño de los individuos.

d) A y C son correctas.

e) A, B y C son correctas.

10. ¿Cuáles son algunos de los objetivos propios que por naturaleza persigue el Coaching Ejecutivo?

a) Gestión del tiempo y confianza en el Coach.

b) Proyectos específicos y agenda del ejecutivo.

c) Falta de motivación y desafíos en el personal.

d) A y B son correctas.

e) B y C son correctas.

11. ¿Cuál es el objetivo que persigue el Coaching Empresarial en la intervención de liderazgo?

a) Conseguir que un grupo de individuos se comprometan con una acción determinada para alcanzar el objetivo.

b) Brindarle a los individuos un apoyo incondicional para alcanzar el objetivo.

c) Proveer a un grupo de individuos las herramientas necesarias para alcanzar la finalidad del objetivo.

d) A y B son correctas.

e) A, B y C son correctas.

12. ¿Cuáles son las técnicas que fundamentan la aplicación del Coaching Ejecutivo?

a) Técnica del Feedback y Técnica del aprendizaje.

b) Técnica de la Comunicación, Técnica del aprendizaje y Técnica del Feedback.

c) Técnica de la Comunicación y Técnica del aprendizaje.

d) Técnica de la Comunicación y Técnica del Feedback.

e) ninguna es correcta.

13. ¿El Coaching Empresarial para el liderazgo se centra en?

a) Que los líderes reconozcan el beneficio del Coaching Empresarial en el liderazgo para potenciar el desempeño de los empleados.

b) Que los líderes reconozcan sus puntos débiles y fuertes.

c) Que los líderes sean capaces de identificar los puntos débiles y fuertes de los empleados.

d) A, B y C son correctas.

e) B y C son correctas.

14. ¿En qué consiste el Feedback?

a) En cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de otra percepción.

b) Lo que hacemos cuando damos otra opinión o evaluación del comportamiento, desempeño de un empleado.

c) En motivar a la gente por medio del reconocimiento.

d) En prestar atención a los objetivos y orientarlo hacia el futuro.

e) Todas son correctas.

15. ¿La comunicación en el coaching ejecutivo es?

a) Una interacción.

b) Una relación bidireccional.

c) Un enlace y un diálogo.

d) A y B son correctas.

e) B y C son correctas.

16. ¿Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de los empleados y de la empresa, el feedback brinda 2 alternativas?

a) Conocer y dar feedback.

b) Dar y recibir feedback.

c) Conocer, describir, dar y recibir feedback.

d) Describir y recibir feedback.

e) Todas son correctas.

17. ¿Cómo se potencia el buen uso de técnicas de escucha aplicadas por el coach en la aplicación del coaching?

- a) El tutor obtiene, confianza y crea un ambiente armónico.
- b) El empleado se siente comprendido y valorado.
- c) El empleado tiene la oportunidad de manifestar sus pensamientos y sentimientos con claridad.
- d) A y B son correctas.
- e) A y C son correctas.

18. ¿La comunicación no verbal en la aplicación del coaching empresarial implica?

- a) Oír, interpretar y dar feedback.
- b) Oír, interpretar y analizar.
- c) Oír, analizar y dar feedback.
- d) Interpretar, analizar y dar feedback.
- e) Ninguna es correcta.

19. ¿En la técnica de la comunicación el coach utiliza 4 formas o canales de respuesta las cuales son?

- a) Visual, tacto, auditivo, intelectual.
- b) Visual, auditivo, intelectual, quinestésico.
- c) Visual, tacto, auditivo, quinestésico.
- d) Visual, tacto, gestos, auditivo.
- e) Visual, auditivo, intelectual, gestos.

20. La comunicación no verbal en el coaching empresarial contiene signos de los cuales se pueden mencionar.

- a) Expresiones faciales, posturas de las manos, brazos y piernas.
- b) Intelectual, auditivos, gestos.
- c) Factores vocales, contacto visual, silencio.

d) A y B son correctas.

e) Todas son correctas.

21. ¿Cuáles son las etapas de la formación de un equipo?

a) Formación, entrada, regulación, actuación y suspensión.

b) Formación, entrada, control, actuación y suspensión.

c) Formación, entrada, regulación, función y suspensión.

d) Entrada, regulación, actuación, control y suspensión.

e) Ninguna es correcta.

22. ¿Cuáles son las características predominantes de un buen equipo?

a) Flexibilidad, conocer y utilizar los puntos fuertes y débiles de cada miembro, confianza mutua.

b) Finalidad común, los miembros se estimulan y apoyan entre sí.

c) Canales abiertos de comunicación y confianza mutua.

d) Responsabilidad mutua de los resultados del equipo, constancia, y ser competente del cargo que ocupa.

e) Todas son correctas.

23. ¿Cuáles son las cualidades que debe tener un coach en equipo?

a) Proporcionar un aprendizaje constante.

b) Comprender y valorar la dinámica en equipo.

c) Tener buenas técnicas de comunicación.

d) Facilitar un feedback constante.

e) Todas son correctas.

24. ¿Cuál es el rol del coach en la implementación del coaching empresarial?

- a) Orientación.
- b) Esfuerzo de comunicación.
- c) Credibilidad.
- d) Empatía.
- e) Todas las anteriores.

25. ¿Cuál es la función del coach en la formación de equipo?

- a) Fomentar el compromiso y la diferencia de roles.
- b) Establece mecanismos de feedback.
- c) Clarificar la finalidad, tarea, objetivos y planes de acción.
- d) A y B son correctas.
- e) A, B y C son correctas.

Anexo 4: Evaluación del desempeño

Nombre de la empresa: _____ Sucursal: _____

Nombre del empleado _____ Puesto _____

Departamento _____ Número de nómina del Empleado _____

Motivo de revisión: _____ Anual _____ Promoción _____ Desempeño insatisfecho

_____ Méritos _____ Fin del periodo de prueba _____ Otros _____

Fecha en que el empleado ocupó el cargo _____

Fecha de última evaluación _____

Fecha programada para evaluación _____

Instrucciones: Evalúe con cuidado el desempeño laboral del empleado en relación con los requisitos actuales del puesto. Anote una señal en el cuadro para indicar el desempeño del empleado. Marque N/A si no es aplicable. Asigne puntos para cada estimación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro correspondiente. Después sume los puntos y saque un promedio que representará la calificación global del desempeño.

Escala:

S: Sobresaliente. Desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior al de otros.

MB: Muy bueno. Resultados claramente superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto. Desempeño de alta calidad y logrado en forma consistente.

B: Bueno. Grado de desempeño competente y confiable. Cumple con las normas de desempeño del puesto.

R: Requiere mejorar. Desempeño deficiente en ciertas áreas necesita mejorar.

I: Insatisfactorio. Resultados inaceptables en general y que requiere mejoría enseguida. No se debe dar aumento por méritos a las personas que tengan esta calificación.

N: No calificado: No es aplicable o es demasiado pronto para calificar.

Escala de estimación

1. Calidad: La exactitud, cumplimiento y aceptabilidad _____ S 10-9
Del trabajo realizado. _____ MB 9-8
Comentarios: _____ B 8-7
_____ R 7-6
_____ I Menos de 6
2. Productividad: La cantidad y eficiencia del trabajo _____ S 10-9
Producido dentro de un plazo determinado. _____ MB 9-8
Comentarios: _____ B 8-7
_____ R 7-6
_____ I Menos de 6
3. Conocimientos del trabajo: las habilidades y la _____ S 10-9
Información práctica y técnica usada en el trabajo. _____ MB 9-8
Comentarios: _____ B 8-7
_____ R 7-6
_____ I Menos de 6
4. Confiabilidad: El grado en que se puede depositar _____ S 10-9
Confianza en un empleado, en el sentido de que terminará _____ MB 9-8
Sus tareas y les dará seguimiento. _____ B 8-7
Comentarios: _____ R 7-6

_____ I Menos de 6

5. Disponibilidad: La medida en que el empleado es S 10-9

puntual, observa los tiempos señalados para comer y MB 9-8

descansar y el registro general de asistencia. B 8-7

Comentarios: _____ R 7-6

_____ I Menos de 6

6. Independencia: El grado en que el trabajo es realizado S 10-9

Con poca supervisión o ninguna. MB 9-8

Comentarios: _____ B 8-7

_____ R 7- 6

I Menos de 6

Anexo 5: Formulario de medición de la eficiencia

Nombre de la empresa: _____ Fecha: _____

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____

El cuestionario está estructurado para los altos directivos de las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito, con el propósito de evaluar la aplicación del coaching ejecutivo en las empresas tecnológicas de la ciudad de Quito.

1. ¿Cuántas reuniones se realizaron para la formación de equipos?

_____ 1 a 3

_____ 4 a 5

2. ¿Se revisaron las evaluaciones de desempeño a los empleados?

_____ Si

_____ No

3. ¿Se consideraron la evaluación de cualidades, habilidades, características y desempeño de los empleados para formar los equipos?

_____ Si

_____ No

4. ¿Fue apropiado el tiempo que se le brindó a cada empleado en la reunión individual?

_____ Si

_____ No

5. ¿Se les entregó el folleto o manual de Coaching Empresarial a los empleados?

_____ Si

_____ No

6. ¿Después de entregado el manual, se discutió entre Gerente y empleado su contenido?

_____ Si

_____ No

7. ¿En la primera reunión de equipo tenían conocimiento de Coaching Ejecutivo?

_____ Si

_____ No

8. ¿Existieron dudas acerca de la información proporcionada en el folleto o manual de Coaching Empresarial?

_____ Si

_____ No

Si su respuesta es NO pase a la pregunta 11

9. ¿Cuáles fueron las dudas más frecuentes que surgieron?

_____Terminología _____Aplicación del Coaching _____Beneficios del Coaching

10. ¿Fueron aclaradas las dudas de los empleados con respecto a Coaching Empresarial?

_____Si _____No

11. ¿Existe comunicación y participación entre los miembros del equipo en el desarrollo del Coaching Empresarial?

_____Si _____No

12. ¿En la primera reunión se logró establecer el objetivo que debe perseguir el equipo?

_____Si _____No

Si su respuesta es NO continúe con el cuestionario

13. ¿Por qué razón no se logró establecer los objetivos?

_____Falta de tiempo _____Diferentes ideas _____Falta de participación

14. ¿Cuántas reuniones necesitaron para establecer los objetivos del Coaching?

_____De 1 a 2 _____3 a 4 _____4 a 5