



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL**

TÍTULO DEL PROYECTO

**“ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR PARA LOGRAR UNA APLICACIÓN EXITOSA
DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COACHING PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE LAS PYMES DE MILAGRO”.**

**Autores: Nieto Solórzano Maybeline Lorena
Torres Troya Virgilio Gabriel**

Milagro, Abril del 2014

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. Maybeline Lorena Nieto Solórzano y el Sr. Virgilio Gabriel Torres Troya, para optar al título de Ingenieros Comerciales y que acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, Abril del 2014

TUTOR

ING. HÉCTOR SERRANO MANTILLA, MAE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotros: Maybeline Lorena Nieto Solórzano y Virgilio Gabriel Torres Troya, autores de esta investigación declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 4 de abril del 2014.

MAYBELINE LORENA NIETO SOLORZANO
C.I. 0928984178

VIRGILIO GABRIEL TORRES TROYA
C.I. 0925093098

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIEROS
COMERCIALES otorga el presente proyecto de investigación las siguientes
calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Mi trabajo está dedicado a Dios, ya que sin él no podría lograr todas mis metas, a mis padrinos Hilda Flores y Alfonso Muñoz por su apoyo incondicional durante toda mi vida, a mis padres Lorena Solórzano, Vicente Nieto, Hilda Guevara y Gustavo Flores, quienes me inculcaron siempre el amor al estudio, mis hermanos Franklin y Fabricio, que desde lejos me incentivaban para que logre ser una profesional, a mis amigos con quienes compartimos muchas anécdotas en nuestro largo aprendizaje, a mis compañeros y personas especiales que de una u otra manera me apoyaron durante mi carrera.

MAYBELINE LORENA NIETO SOLORZANO

DEDICATORIA

Quiero dedicar de manera especial y muy emotivamente el presente trabajo de investigación, a mi hija Jamie Nicole Torres Solórzano, quien es la principal fuente de motivación para mi superación profesional y personal, con la finalidad de servirle de guía y apoyo durante su desarrollo y crecimiento, convirtiéndome en su momento en un ejemplo de superación y perseverancia en sus proyectos futuros.

Y a mis padres que estuvieron día a día brindándome su apoyo moral y consejos estimulando a conseguir cada una de mis metas personales con éxito, y hoy nos permite disfrutar de la culminación de una nueva etapa de la vida.

VIRGILIO GABRIEL TORRES TROYA

AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar por haberme dado todo lo necesario y poner en mi camino a personas importantes que me ayudaron a cumplir una meta más propuesta en mi vida.

A mi tutor, Ing. Héctor Serrano Mantilla quien nos dedicó tiempo, esfuerzo, apoyo, orientándonos en todo momento en la realización del proyecto.

Gracias a cada uno de mis compañeros y profesores que fueron partícipes de este trabajo, que sin esperar nada a cambio estuvieron apoyándome con su tiempo y conocimientos para lograr la culminación de mi tesis.

De igual manera a mi compañero de tesis, Virgilio Torres con quien trabajamos con dedicación y responsabilidad para lograr la meta trazada.

MAYBELINE LORENA NIETO SOLORZANO

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por la vida y salud que me permitieron llegar a cumplir con mis metas personales y profesionales.

A mis padres quienes con sus consejos, apoyo, paciencia, cariño y valores inculcados me convertido en una persona perseverante que me ha permitido alcanzar con éxito todos los proyectos de vida que me he planteado.

A mis compañeros de Universidad con quienes compartimos no solo una relación de compañeros sino que formamos lazos de amistad y apoyo durante los años de formación.

A los catedráticos de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) que supieron compartir sus conocimientos y experiencias con sus estudiantes permitiendo una formación integra en valores y profesionalismo.

A nuestro tutor Ing. Héctor Serrano Mantilla, MAE que fue guía fundamental en el desarrollo y culminación del presente trabajo, al que dedico horas de paciencia, disciplina y experiencias en función de la calidad del proyecto.

VIRGILIO GABRIEL TORRES TROYA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR PARA LOGRAR UNA APLICACIÓN EXITOSA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COACHING PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS PYMES DE MILAGRO”** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 4 de Abril del 2014

MAYBELINE LORENA NIETO SOLORZANO
C.I. 0928984178

VIRGILIO GABRIEL TORRES TROYA
C.I. 0925093098

INDICE GENERAL

CARATULA.....	i
ACEPTACION DEL TUTOR	ii
DECLARACION DE AUTORIA DE LA INVESTIGACION	iii
CERTIFICACION DE LA DEFENSA	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
AGRADECIMIENTO	vii
CESION DE DERECHOS DEL AUTOR A LA UNEMI	ix
INDICE GENERAL	x
INDICE DE TABLAS	xiii
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCION	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.2 Problematización.....	3
1.1.3 Delimitación del problema.....	4
1.1.4 Formulación del problema	5
1.1.5 Sistematización del problema.....	5
1.1.6 Determinación del tema	5
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 JUSTIFICACION	6
1.3.1 Justificación de la Investigación	6
2.1 MARCO TEORICO	7
2.1.1 Antecedentes históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	17
2.2 MARCO LEGAL	28

2.3	MARCO CONCEPTUAL	30
2.4	HIPOTESIS Y VARIABLES	31
2.4.1	Hipótesis general.....	31
2.4.2	Hipótesis particulares.....	31
2.4.3	Declaración de variables	32
2.4.4	Operacionalización de las variables	33
3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL	34
3.2	LA POBLACION Y LA MUESTRA	35
3.2.1	Características de la población	35
3.2.2	Delimitación de la población.....	36
3.2.3	Tipo de muestra.....	36
3.2.4	Tamaño de la muestra.....	36
3.2.5	Proceso de selección.....	37
3.3	LOS METODOS Y LAS TECNICAS	37
3.3.1	Métodos teóricos.....	37
3.3.2	Métodos empíricos.....	37
3.3.3	Técnicas e instrumentos	37
3.4	PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA IFORMACION	37
4.1	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	39
4.2	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS..	39
4.3	RESULTADOS.....	52
4.4	VERIFICACION DE HIPOTESIS	57
5.1	TEMA.....	58
5.2	JUSTIFICACION	58
5.3	FUNDAMENTACION	59
5.4	OBJETIVOS.....	61
5.4.1.	Objetivo General de la propuesta.....	61
5.4.2.	Objetivos Específicos	61
5.5	UBICACIÓN	62
5.6	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	62
5.7	DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	63

5.7.1 Actividades.....	65
5.7.2 Recursos, análisis financiero.....	71
5.7.3 Impacto	71
5.7.4 Cronograma	71
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta	72
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES.....	74
ANEXOS.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel de conocimiento del coaching	40
Tabla 2: El coaching como herramienta incidente en los administradores de las PYMES	41
Tabla 3: La comunicación como herramienta eficaz para un administrador	42
Tabla 4: La gestión eficaz de un administrador a través de la aplicación de la comunicación	43
Tabla 5: La empatía como recurso indispensable en los administradores	44
Tabla 6: Los procesos empáticos en las PYMES	45
Tabla 7: Nivel de conocimiento en los administradores acerca del coaching	46
Tabla 8: Los administradores que aplican coaching en sus gestiones	47
Tabla 9: La actitud flexible y abierta como factor influyente en las relaciones laborales	48
Tabla 10: Nivel de aplicación de la flexibilidad y mente abierta mejoran el rendimiento de los colaboradores	49
Tabla 11: Elementos para administrar el talento humano	50
Tabla 12: Comunicación permanente de los colaboradores	51
Tabla 13: Primera estrategia a implementar	66
Tabla 14: Segunda estrategia a implementar	67
Tabla 15: Tercera estrategia a implementar	68
Tabla 16: Cuarta estrategia a implementar	69
Tabla 17: Quinta estrategia a implementar	70
Tabla 18: Cronograma de actividades	71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fundación Universitaria Iberoamericana	26
Figura 2: Grado de conocimiento del coaching	40
Figura 3: Grado de aplicación del coaching en la gestión de las PYMES	41
Figura 4: Grado de aplicación de la comunicación como herramienta eficaz para un administrador.....	42
Figura 5: Grado de aplicación de la gestión eficaz de un administrador a través de la aplicación de la comunicación	43
Figura 6: Grado de aplicación de la empatía como recurso indispensable en los administradores.....	44
Figura 7: Grado de aplicación de los procesos empáticos en las PYMES	45
Figura 8: Grado de aplicación de los conocimientos de los conocimientos del coaching en los administradores	46
Figura 9: Grado de aplicación del coaching en gestiones para generación de procesos sinérgicos	47
Figura 10: Grado de aplicación de la actitud flexible y abierta al cambio como factor influyente en las relaciones laborales	48
Figura 11: Grado de aplicación de los niveles de flexibilidad y mente abierta de parte de los colaboradores.....	49
Figura 12: Grado de aplicación de los elementos para administrar el talento humano	50
Figura 13: Grado de aplicación de la comunicación permanente de los colaboradores	51
Figura 14: Ubicación del cantón Milagro y sus zonas de influencia.....	62

RESUMEN

El presente estudio se lo efectuó en la ciudad de San Francisco de Milagro y dirigido exclusivamente al sector pymes que desarrolla sus actividades dentro de la ciudad por considerar que es un segmento muy amplio y de gran importancia en la economía de la ciudad y el país, siendo en por las características de sus habitantes y las facilidades para su conformación, un tipo de negocio que se ha multiplicado en nuestra ciudad.

Para efectos de conocer funcionamiento de las pymes decidimos investigar la gestión de sus administradores y vinculados exclusivamente con talento humano y una de las principales herramientas con las que cuentan dichos administradores como lo es el coaching, que en la actualidad se convierte en un elemento vital para el éxito de las organizaciones.

Con la finalidad de obtener información sobre la utilización de los elementos que constituyen el coaching y el conocimiento en general de este término y su importancia se determinó como población a la totalidad de administradores Pymes, a la cual fue necesaria calcular una muestra esta se le aplicó una encuesta. Además se utilizó otra técnica de recopilación de datos como lo es la entrevista, la que estuvo dirigida a especialistas con amplio conocimiento en coaching que permitieron despejar inquietudes y ampliar criterios sobre la gestión en las pymes.

Una vez analizado los resultados y comprobadas las hipótesis se estima que la solución idónea a la problemática objeto de estudio es la conformación de estrategias pragmáticas que permitan la optimización de los recursos con los que se cuenta en el medio a fin de lograr una colaboración mutua entre las Pymes y las entidades educativas, trabajando sinérgicamente en función de lograr el desarrollo y convertirse en un aporte importante en el desarrollo de la ciudad siendo fuente de empleo y formación para futuras generaciones.

ABSTRACT

The present study was conducted in the city of San Francisco de Milagro and directed exclusively SME sector it operates within the city on the ground that is a very broad and important in the economy of the city and country segment being on the characteristics of its inhabitants and facilities for its formation, a type of business that has grown in our city .

For purposes of meeting performance of SMEs we decided to investigate the management of its administrators, related exclusively to human talent and one of the main tools that have such charges as it is coaching , which now becomes a vital element for the success of organizations.

In order to obtain information on the use of the elements of the coaching and general knowledge of the term and its significance was determined as population all administrators SMEs , which was necessary to calculate a sample that was applied a survey. In addition other data collection technique such as the interview was used , which was aimed at • specialists with extensive knowledge in coaching that allowed clear criteria concerns and expand management in SMEs.

After analyzing the results and tested the hypotheses is estimated that the ideal solution to the problem under consideration is the creation of pragmatic strategies to optimize the resources that are included in the medium to achieve a mutual collaboration between SMEs and educational institutions , working synergistically in terms of achieving development and become an important contribution to the development of the city as a source of employment and training for future generations.

INTRODUCCION

Durante el transcurrir de nuestra vida universitaria hemos asimilado diferentes tipos de asignaturas todas con un aporte a nuestro perfil profesional, asignaturas como administración del talento humano, comportamiento organizacional que generaron en nosotros inquietudes de cómo lograr un mejor rendimiento de las personas en las organizaciones, el tema es amplio al momento de analizarlo y hemos considerado necesario circunscribirlo en una poderosa herramienta del mejor de los recursos que tiene la organización que es el humano, a través del coaching, que entre sus definiciones tenemos “proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que cubre el vacío existente entre lo que se es ahora, en relación con lo que se desea ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará solo lo mejor de usted y le aconsejará, guiará y estimulará para que vaya más allá de las limitaciones que se impone a sí mismo y realice su propio potencial”, según el autor Talane Miedaner, que busca trasladar al couchado a un estado deseado desde su actual estado, buscamos la aplicación específica en un segmento de nuestra sociedad como es las pymes para lograr de ellos el aporte técnico que puede proporcionar una universidad,

Nuestro Cantón san francisco de milagro con sus características propias se puede asimilar que tiene un atractivo segmento de pequeñas y medianas empresas con gente emprendedora que está ávida de lograr mejores resultados y eso a su vez los convierte en terreno fértil para receptor nuevos conocimientos para ellos.

Nuestras experiencias e inquietudes nos llevaron a plantear objetivos de investigación que se vincularon luego con las hipótesis en las que nosotros gracias al aporte de nuestros docentes contábamos con ideas que con satisfacción vimos que se valida al ratificar nuestras hipótesis, vemos así que el coaching es una inexplorada herramienta para muchas de las PYMES, que puede convertir a su grupo en equipo.

Luego de haber revisado la investigación pertinente, vinculados con un esquema de responsabilidad social corporativa y la participación de la universidad con la comunidad entendemos que resulta necesaria la acción de la universidad estatal de

milagro y de las unidades académicas de ciencias administrativas y de postgrado, para que las ideas plasmadas en las estrategias, logren las aplicaciones necesarias en capacitaciones de coaching a quienes hoy la necesitan y que muchos de ellos requieren una inmediata acción del alma mater, y que aspiramos sea nuestra propuesta la oportunidad necesaria para que esto se cumpla.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.2 Problematización

Nuestra preparación académica en la universidad nos ha permitido desarrollar conceptos importantes como liderazgo, mentoring, coaching, administración, programación neurolingüística, se nos enseñó temas vinculados con gestión del talento humano. Precisamente esta herramienta del coaching que significa “” según el autor... dice que no es otra cosa más que conocer a las personas, aplicar comunicación, sinergia, de lo que implica para que una persona que se la identificara como couchee o couchado pueda dar mucho más de lo que él piensa que pueda rendir, una labora de orientación del coach que lo lleva hacia un lugar deseado, no es un mentor es un coach.

Cuando se tomó la decisión de efectuar un trabajo de investigación previo a la obtención de nuestro título de ingenieros comerciales se estimó pertinente aplicarlo en un segmento muy importante de la sociedad como los son las pequeñas y medianas empresas, a efecto de estudiar a sus administradores para determinar de qué manera podría influir si los administradores utilizan la herramienta del coaching para así obtener mejores resultados, según nuestra opinión los administradores de las PYMES tienen un problema vinculado con: la deficiencia en la utilización de las herramientas, varios administradores desconocen acerca de las herramientas del coaching y su beneficio en la gestión del talento humano para mejorar la empresa.

Los administradores de las PYMES como los conocemos administran personas, al superar el número de mínimo que nos diferencia de las micro, vemos que tienen talento humano que administrar y si ese administrador no tiene información técnica

quizás va a sub utilizar a su talento humano porque también sus competencias como administradores están muy limitadas.

Vivimos en un mundo cada vez más competitivo en donde lastimosamente los que no son eficaces desaparecerán, las Pymes al igual que las otras organizaciones deben subsistir a efectos de poder lograr las preferencias de sus clientes, esto hace que sea necesario que empiece a incursionar a ámbitos diferentes a los q siempre han hecho, en este caso en el conocimiento de la gestión del talento humano, porque si ellos no mejoran existe el riesgo de desaparecer antes sus competidores, que quizás uno de ellos tome la decisión de hacerlo y marcara un valor agregado en su gestión con el rendimiento.

Buscaremos posteriormente confirmar los datos que tenemos que son producto de nuestra preparación académica y de nuestras experiencias personales respecto de lo que son las PYMES e la economía de un país y la importancia que estas tienen y que deberían ser potencializadas u optimizadas a su rendimiento a través de diferentes instrumentos o herramientas en este caso del coaching, la investigaciones se efectuaran como lo apreciamos en los posteriores capítulos, se realizara un estudio específico a las PYMES.

De mantenerse la situación actual lo que nosotros podemos apreciar es que las PYMES según nuestra opinión continuarían con el mismo rendimiento que tienen hasta la presente fecha que a muchos de ellos los puede poner a su desaparición porque tienen que enfrentarse a una competencia más agresiva.

Según nuestra opinión si los administradores de las Pymes reciben información de las herramientas pertinentes, estimamos que la misma les va a permitir tomar estrategias que permitan a su vez marcar una diferencia, una ventaja frente a sus competidores, estimamos que la cual es válida.

1.1.3 Delimitación del problema

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Ciudad: Milagro

Área: Comercial de Milagro

Tiempo: Periodo 2012 - 2013

1.1.4 Formulación del problema

¿De qué manera afecta el desconocimiento de las herramientas de coaching por parte de los administradores en el rendimiento de los colaboradores de las PYMES en la ciudad de Milagro.

1.1.5 Sistematización del problema

¿De qué manera incide la aplicación del coaching en la comunicación entre las jefaturas y los colaboradores de las PYMES?

¿De qué manera el limitado conocimiento de procesos empáticos afecta la aplicación del coaching en las PYMES?

¿De qué manera afecta en el rendimiento de los empleados la limitada gestión de asesoría (coaching) del administrador?

¿De qué manera influye que un administrador de una PYMES en Milagro tenga paradigmas errados y se resista al cambio que limita su gestión como coach y en la motivación de los colaboradores?

1.1.6 Determinación del tema

El uso y la aplicación de la herramienta del coaching y su influencia en el rendimiento de los colaboradores de las PYMES.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 El uso y la aplicación de la herramienta del coaching y su influencia en el rendimiento de los colaboradores de las PYMES.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar el nivel de comunicación que existe entre las jefaturas y sus colaboradores como una herramienta del coaching para lograr la excelencia en la gestión.

Identificar los niveles de conocimiento de los procesos empáticos por parte de los administradores de las Pymes como una herramienta del coaching para lograr mejores resultados en la gestión del talento humano.

Definir un proceso cultural en los administradores de las Pymes vinculado con la asesoría y apoyo a sus colaboradores para lograr sinergia en su gestión.

Determinar el grado de influencia que tienen los paradigmas de los administradores como fuente de motivación para incrementar el rendimiento de sus colaboradores.

1.3 JUSTIFICACION

1.3.1 Justificación de la Investigación

Tal como lo mencionamos en líneas anteriores el segmento de las PYMES en la economía de un país es de vital importancia más aún si nosotros analizamos la ciudad de Milagro que es donde nosotros aplicaremos el estudio y que sus resultados puedan ser replicados a otros elementos de la sociedad, vemos que las PYMES son una fuente de generación de riqueza del país, y también de generación de empleo.

Nuestra propuesta busca brindar una oportunidad para que potencien la gestión de estas organizaciones a través de herramientas que son vinculadas con la gestión del talento humano y que deberían de asimilar los administradores para brindar una opción de mejorar su situación frente a una competencia más agresiva porque existen mercados a satisfacer que cada vez tengan más alternativas.

No solamente es la parte financiera y tecnológica para lograr el éxito en las organizaciones, se debe trabajar específicamente con la gestión del talento humano y estas herramientas permitirán que el administrador brinde mayores oportunidades a sus empleadores, y él logre resultados en sus colaboradores y propios.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Antecedentes históricos

Se puede definir el coaching como: “proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que cubre el vacío existente entre lo que se es ahora, en relación con lo que se desea ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará solo lo mejor de usted y le aconsejará, guiará y estimulará para que vaya más allá de las limitaciones que se impone a sí mismo y realice su propio potencial”. (Talane Miedaner).

Otra definición que nos aclara el concepto de coaching es: “consiste en un proceso en el que se ayuda a las personas o a los equipos a rendir el máximo de sus posibilidades. Implica hacer aflorar todo el potencial del individuo, ayudarle a superar sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí y facilitarle el modo de funcionar de la forma más eficaz como miembro de un equipo”. (Robert Dilts).

¿Quiénes participan?

En el desarrollo del proceso de coaching participan dos partes, por un lado el *coach*, es decir, el asesor, el entrenador y por otro lado el *coachee*, la persona o equipo que necesita ser asesorada o guiada. El coach apoya a otros a tomar conciencia de sus recursos y potencialidades y a llevarlos a la práctica. Básicamente busca que sus asesorados, bien sean personas físicas, empresas o equipos, acorten las distancias que los separan en relación a sus objetivos, bien sean de carácter personal u organizacional.

El coach busca aumentar de forma sistemática la capacidad de observar nuevos horizontes, mejorar las dinámicas y las maneras de desenvolverse y trata sustancialmente de incrementar la motivación para las puestas en acción de la mejor forma posible. Busca plantear desafíos que vayan más allá de lo que para el coachee es habitual.

Desarrollo del proceso

El proceso de coaching se desarrolla en diferentes fases:

Definir la meta. Todo proceso de coaching busca alcanzar un objetivo, por lo que el coach ha de facilitar los mecanismos para determinar lo que se busca. Pero, definir la meta puede no ser un proceso fácil y en ocasiones puede ocurrir que sepamos lo que no queremos, pero no sabemos lo que realmente estamos buscando, o que solo tengamos una estimación aproximada de lo que estamos buscando, pero no sabemos definir con claridad eso que queremos alcanzar, también puede ocurrir que busquemos un cambio, pero no sabemos cómo lograrlo.

Para todo ello, el coach ha de desarrollar estrategias que permitan hacer percibir al coachee o asesorado que dichas metas son alcanzables, evaluables, motivadoras y específicas. Finalmente, la meta ha de ser un concepto positivo, algo que nos aliente a su búsqueda y consecución.

Definir el camino. El coach ha de ayudar a su coachee a planificar y a temporalizar las tareas necesarias para alcanzar las metas que busca. La meta final puede ser una sucesión de submetas alcanzables a corto plazo que pueden posibilitar el acceso al objetivo final.

El camino a seguir ha de estar orientado a la búsqueda de soluciones, se ha de facilitar la toma de conciencia de las potencialidades adquiridas, así como las que uno ya domina y sobre todo, se ha de estar dispuesto a superar obstáculos.

Desarrollar talentos. El coach ha de concienciar a sus coachees de sus capacidades, de los recursos que poseen y de cómo sacarles el máximo partido.

Superar obstáculos. Se ha de definir el nivel de partida, ¿cuál es mi nivel? Y a partir de ahí evolucionar en la búsqueda de las mejoras parciales que me van a facilitar alcanzar el objetivo final. Se ha de disfrutar del camino, sintiendo que se van superando etapas.

Cerrar el proceso.

Una vez alcanzado el objetivo, conseguida la meta, se debe cerrar todo el proceso con la celebración del logro alcanzado. Esto amplía, si cabe, las sensaciones de

capacidad y las motivaciones para el desarrollo de nuevos procesos que nos permitan las búsquedas y alcance de nuevas metas.

En definitiva, el coach traza el camino de la mano de su asesorado, pero es el coachee quien al final alcanza sus objetivos, el que lucha por ellos y el que disfruta el proceso, el gestor o coach es un mecanismo para alcanzar el fin último que se está buscando. (LAGO, 2013)

En particular a su faceta de coaching como herramienta para difundir, identificar, conservar, filtrar y enriquecer el conocimiento vital o medular de una organización en todos sus estratos. Pues en la aplicación de este conocimiento se encuentra el desempeño que genera riqueza, permanencia y crecimiento en la organización. Se presenta un plan de acción ejemplificado en dos partes el uso de la mentoría para el caso de ABC México.

La primera, cubre a los trabajadores a nivel operativo y la segunda al staff. Para desarrollar este plan de acción, se aplicó el método cualitativo investigación-acción. En la aplicación de este caso se exponen debilidades y fallas, aciertos y ventajas en su aplicación. Pero también se muestran aspectos para corregir su uso.

Esta propuesta es aplicable en esta u otra organización que, sin importa el rubro o tamaño, quiera desarrollar una estrategia que le permita permanecer en el tiempo y fortalecer las habilidades medulares de sus miembros como individuos y organizacionales. (ING VELAZQUEZ ZAVALA, 2011)

En los últimos años el coaching ejecutivo creció mucho en nuestro país. Son muchas las empresas que lo ponen en práctica. No hay estudios que analicen las diferencias en el Coaching aplicado a una gran empresa y a una Pyme. No existen investigaciones sobre los efectos (en términos de habilidades de liderazgo y comunicación) del Coaching en los ejecutivos de empresas locales, ya sean Pymes o Grandes empresas.

Tampoco hay estudios que analicen el impacto del Coaching en los resultados económicos de las empresas, sin importar el tamaño de la misma. Por medio de esta investigación se analizaron las problemáticas que atraviesan los ejecutivos Pymes y se compararon con las que viven los ejecutivos de las grandes empresas.

Se llegó a la conclusión de que las marcadas diferencias en los contextos de cada tipo de organización requieren que aquellos que van a iniciar un proceso de coaching, ya sea como coacheados o coaches, deben tener presentes estas diferencias para poder tener un proceso exitoso.

El ejecutivo Pyme está involucrado en muchas áreas de su empresa y está ocupado en sobrevivir (como empresa). En ese contexto es donde el coach actuará. Los ejecutivos de las grandes empresas, por su parte, están mejor organizados en relación a la división de tareas pero tienen serias dificultades a la hora de relacionarse con sus subordinados.

Los ejecutivos Pymes contratan coaches para gestionar mejor sus negocios y profesionalizar la empresa. En cambio, en las grandes empresas los coaches son contratados en primer lugar para lograr mejoras en términos de comunicación y liderazgo por parte de los Gerentes de área y también obtener buenos resultados en las encuestas de clima laboral que elabora el departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, las grandes empresas también buscan, a través del coaching, lograr mejoras en los resultados “duros” del negocio. (Elizalde, 2013)

LOS EFECTOS DEL COACHING EN LA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El coaching constituye una herramienta de recursos humanos muy útil para las pequeñas y medianas empresas debido a que en muchas de ellas el trabajo que se desarrolla se engloba dentro del concepto de “oficio”, aprendido en numerosas ocasiones por el antiguo sistema gremial de un maestro que transmite, habitualmente de manera verbal, su experiencia y conocimientos a los trabajadores con menos experiencia.

En estos entornos la formación reglada no es eficaz pues los métodos de trabajo varían mucho según la empresa, el sector y las circunstancias económicas, sociales y territoriales de cada organización.

Sin embargo, el coaching, posee una característica fundamental: su elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad de la organización y a las características de las personas a instruir.

Este método se aleja de los clásicos sistemas de formación basados en técnicas homogéneas y predeterminadas ya que al adaptarse a la situación concreta de la empresa donde se implanta, se ajusta a las potencialidades individuales y posibles carencias de aquellos que lo reciben.

Este acoplamiento de la enseñanza a las características personales y de la organización logra una mayor efectividad en los resultados, alcanzándose una participación mucho más activa y un aprendizaje más dinámico.

Así, en el ámbito empresarial, el coach ejerce el papel de consejero cuya finalidad es promover el cambio estratégico gracias a su capacidad de diagnosticar acertadamente la situación de la empresa y guiar el proceso de toma de decisiones.

Gracias al continuo feedback que esta técnica supone (Heslin et al, 2006), el coach logrará motivar a los asesorados, consiguiendo una mayor implicación (Smitheret al, 2003) y una mejor asimilación de los contenidos explicados (Wales, 2003).

Por otro lado, el coaching dirigido a las esferas directivas de la organización trata de concienciar a los gerentes sobre los desequilibrios existentes en la gestión y los posibles errores cometidos, logrando que los directivos pasen de una situación de incompetencia inconsciente a una situación de incompetencia consciente, necesaria para la toma de medidas correctoras y de mejora.

Por ello, el coaching puede llegar a traducirse en aumentos de la rentabilidad y de los resultados empresariales (Agarwalet al, 2009;) ya que el coach ofrece a los gestores la capacidad de desacelerarse, ganar conciencia, analizar y planificar con detenimiento (Stratford y Alyssa, 2004).

Además, el coaching se caracteriza por la cercanía existente entre los agentes participantes, los estrechos vínculos creados y la profundidad con la que son tratados los contenidos analizados en el proceso.

Para obtener resultados positivos mediante esta práctica resulta esencial que el coach maneje el componente emocional (Schlegelmich y Fresco, 2005) ya que la gestión adecuada de sentimientos y emociones ayuda decisivamente a salvar la

resistencia que impide realizar acciones y obtener resultados (Haneberg, 2006). Por tanto, la voluntariedad del coachee es completamente necesaria para lograr la efectividad del proceso.

Para el directivo que recibe el asesoramiento, el coach debe ser un interlocutor preparado y profesional, siempre imparcial, que ofrezca la suficiente confianza para poder compartir ideas, planes y estrategias (Bolch, 2001). Su eficacia radicará en su destreza para realizar una interacción adecuada con el coachee (Dilts, 2004), logrando la adopción de nuevas perspectivas que permitan el crecimiento profesional del implicado y la capacidad de pensar de forma diferente.

Para ello, el coach debe mejorar la preparación del asesorado a la hora de realizar la toma de decisiones (Álvarez y Obiols, 2009) desarrollando esta capacidad no sólo desde el punto de vista competencial (saber cómo tomar las decisiones), sino también desde la perspectiva afectiva o emocional (teniendo en cuenta los aspectos psicológicos) y la social (contando con los efectos que las decisiones tienen en el colectivo de aplicación). (Vidal, 2011)

La desmotivación es una de las 'enfermedades' más comunes en la empresa en estos tiempos de crisis. Las dificultades económicas domésticas, los recortes, los despidos o las bajadas de sueldo no hacen más que presionar a unos trabajadores que no encuentran motivos suficientes para seguir remando en circunstancias tan adversas. Y en este punto, el coaching puede ser una buena herramienta con la que dar un cambio de rumbo.

La crisis ha tenido dos consecuencias que, a simple vista, pueden parecer antagónicas. Por un lado, ha desmotivado a una buena parte de los trabajadores de las empresas, ante ese incremento de la presión y ese 'miedo'. Pero, por otro lado, ahora más que nunca valora el mantenimiento del empleo y una cierta estabilidad en el momento de mayor tempestad.

El último estudio Global Workforce Study 2012, basado en la entrevista a mil profesionales en España, es muy claro: Casi el 50% de los empleados reconocen sufrir una excesiva presión en el trabajo y piensa que irá a más a corto y medio plazo.

El 46% de los empleados dice no tener intención de dejar su empresa. Un tercio cree que la alta dirección defiende el bienestar de la plantilla y sólo cuatro de cada diez tiene confianza en el trabajo de los líderes.

Hay desmotivación y, además, una manifiesta incapacidad en muchos casos para corregirla. Es en este punto en el que el coaching puede resultar útil. Un profesional que ayude a encontrar esos motivos con los que no dejar de remar y sentirse parte del barco, que haga recuperar ese liderazgo que tanto se echa de menos en las plantillas y que aporte las herramientas con las que gestionar el día a día en la empresa.

Aunque hay muchos profesionales reconocidos en esta tarea, hay un ejemplo que puede resultar familiar: Emilio Duró y su optimismo. La motivación, la ilusión por vivir y por superarse, la felicidad en las pequeñas cosas... Pese a que puedan resultar valores ajenos a la empresa hoy, son, en muchos casos, imprescindibles.

Es cierto que el coaching no es una varita mágica ni lo pretende. Puede ser una herramienta interesante con la que iluminar el camino hacia esa motivación más que necesaria no sólo para hoy, sino para el futuro a medio plazo en las empresas españolas.¹

Una herramienta para el emprendedor

El Coaching Organizacional es una herramienta. En el proceso del coaching se trabajan los juicios y emociones que aparecen habilitando o interfiriendo el logro de lo que deseamos que puede ayudarnos a salir del pantano y aportarnos claridad para pensar nuestros siguientes pasos. El camino del emprendedor es una carrera de obstáculos y desafíos y acercarse al coaching puede ser una ayuda útil para muchos.

Esta disciplina nos da las herramientas para llevar adelante un proyecto desde que nace hasta que se hace realidad, tanto a nivel individual como empresarial. De esta manera, puede acompañar al emprendedor en la consecución de sus metas, clarificando los recursos que tiene para alcanzarlas.

¹ <http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/el-coaching-herramienta-para-motivar-la-pyme>

¿Qué puede aportarnos el coaching?

Una vez que hemos avanzado con la idea de nuestro proyecto, y decidimos lanzarnos a un emprendimiento propio, nos preguntamos: ¿por dónde empiezo? La mirada desde el Coaching es otra y nos invita a indagar en el "qué": qué estoy buscando. Entonces, lo primero que hará el coach es ayudarnos a definir un objetivo que debe ser claro, concreto, positivo, medible en el tiempo y desafiante.

Una vez definido, el siguiente paso será lanzarnos a encontrar la respuesta del para qué: ¿qué busco con este objetivo? ¿Desarrollo económico? ¿Crecimiento profesional? ¿Crecimiento personal? ¿Crecer junto a otros? ¿Dejarles algo a mis hijos?

Una vez internalizado, analizamos, junto al Coach, hasta dónde nos damos permiso, somos capaces y nos merecemos el logro de este objetivo. Allí aparecen los temores, juicios y fantasmas que empañan la visión, y deberemos trabajar para no perder de vista la meta propuesta. El Coach nos acompañará entonces a diseñar un plan de acción, analizando cada etapa con el compromiso de su cumplimiento y el seguimiento de todo el proceso. ²

Coaching es un método que consiste en dirigir, inducir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. En vez de enseñar, el coach facilita al cliente a que aprenda de sí mismo.

Coaching es un método que da soporte a las personas que se marcan objetivos profesionales o personales y se comprometen en su cumplimiento, facilitando su desarrollo personal.

Coaching es un proceso de acompañamiento transparente en el que usted sabrá en todo momento si cumple sus expectativas.

Coaching es el arte de cubrir la distancia que separa su estado actual de su estado deseado, haciéndolo de la manera más fácil, elegante y agradable posible. El coaching promueve:

² <http://www.buenosnegocios.com/notas/416-una-herramienta-el-emprendedor>

- Definir aquello que realmente quiere.
- Analizar su realidad y opciones para determinar a la distancia del objetivo.
- Identificar las creencias que le permitirán avanzar y desechar las creencias limitadoras.

Establecer un Plan de Acción realista, ambicioso, congruente con sus valores y entorno.³

Coaching en la empresa

Mediante el proceso de coaching, poniendo en equilibrio ser y hacer, el directivo profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida, impactando, a su vez, en la calidad de vida de su entorno personal y profesional.

El proceso está basado en los compromisos de desarrollo establecidos entre la empresa, el directivo y el coach, siendo éste el que ha de asumir el rol de garante de los objetivos de todas las partes.

Consideramos el coaching ejecutivo, como el proceso de coaching que realizamos en el contexto de las organizaciones y empresas. En este sentido, podemos decir que en un porcentaje importante es la empresa o la organización la que solicita el servicio de un coach para acompañar a alguno de los miembros.

Beneficios

Algunos de los beneficios manifestados por los propios directivos en sus procesos de coaching son los siguientes:

- Alineamiento de visión, misión y valores personales con los de la organización.
- Reenfoco de las prioridades del directivo y de su rol como líder y coach, integrando nuevas habilidades. Integración y equilibrio entre la vida personal y profesional.
- Mejora en la capacidad de reflexión y análisis, introduciendo intuición, emoción y creatividad en equilibrio con lo racional e intelectual.
- Integración de habilidades de coaching que se ponen en práctica con sus colaboradores. Incremento del desempeño y de los resultados profesionales.

³ <http://www.moviliza.net/definicion-de-coaching/>

- Movilización de sus recursos internos.
- Mejora en las relaciones profesionales y familiares.
- Revitalización de energías y satisfacción personal.
- Alianza y definición de objetivos

El proceso de coaching se rige por una serie de pactos establecidos entre el coach y el directivo; es lo que llamamos la alianza diseñada. Consideramos que en el contexto de las organizaciones la alianza tiene un alcance diferente que cuando hablamos de life coaching.

El Co-active coaching considera y se dirige a todos los aspectos de la vida del directivo y de su papel y retos en el contexto de la empresa. Esta visión sistémica nos lleva a tener en cuenta a ese directivo en su contexto, a contemplar sus retos profesionales y de negocio, a mirar cómo es el equipo del que forma parte, qué relaciones existen, cómo trabaja con su jefe, sus colegas y colaboradores.

Contenido y proceso

Un aspecto a tener en cuenta en el co-active coaching ejecutivo, considerando al directivo como líder & coach, es que el trabajo que hacemos con el directivo y las metodologías y herramientas que como coaches empleamos en el mismo, pueden ser de gran utilidad para el propio directivo en el desarrollo de sus colaboradores y en la creación de relaciones de calidad con éstos.

Por tanto, consideramos que como coaches hemos de facilitar la comprensión al directivo de qué estamos haciendo con él, cuál es el proceso que estamos siguiendo y cómo puede transferir dicho aprendizaje a su contexto personal y profesional.

Coaching de equipos o de sistemas Tradicionalmente, el coaching individual de los miembros de un equipo se enfoca en el desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos. En este contexto, la meta es incrementar el desempeño del equipo mediante el incremento del desempeño de los individuos. Por tanto, el foco está en el individuo y el equipo puede mejorar o no.

En contraste con ello, el coaching de equipos y de sistemas relacionales y organizacionales trabaja sobre la relación que se forma entre los miembros del

equipo (o tercera entidad) y se apoya en la creatividad y capacidad de resolución de problemas del equipo o de la organización como un todo.

En este contexto, la meta es fortalecer la relación entre los miembros del equipo incrementando la comunicación, la confianza y la colaboración, que, a su vez, impactará positivamente sobre el desempeño y resultados del propio equipo.

Enfoque del coaching de equipos o de sistemas

El coaching del equipo directivo plantea enfocarse en los siguientes objetivos:

- Analizar el grado de construcción del equipo como tal a través de un assessment del mismo.
- Compartir la idea de alineamiento de equipo entorno a una misma cultura dando coherencia a la actuación del mismo y proporcionando un impacto único como equipo e inspirador para el conjunto de la organización.
- Desarrollar nuevas estrategias para resolver contradicciones, tensiones y conflictos en equipo de manera generativa y constructora de alianzas sólidas para el futuro.
- Definir como equipo un sentido de enfoque y ejecución que permita acompañar a la organización en entornos turbulentos hacia aquellas pocas cosas que realmente marcan la diferencia y ejecutarlas brillantemente. (Giménez, 2010)

2.1.2 Antecedentes referenciales

El Coaching es una teoría que si se trata de plasmar su origen hace hincapié con la presencia de teorías que mejoraron el rendimiento de los deportistas en Estados Unidos permitiéndoles minimizar los temores, miedos y fracasos que se encuentran dentro de sus mentes, esta teoría fue definida por Timothy Gallwey quien trabajo en cambiar estos paradigmas errados logrando potencializar sus habilidades y destrezas obteniendo resultados increíbles, además su modelo forma parte esencial para que las personas puedan hacer referencia de su modelo, poniendo en práctica un ejemplo de ello se dio en Gran Bretaña donde fue aplicado en el mundo empresarial y en la vida diaria por John Whitmore.

Conocido como uno de los fundadores del Coaching Moderno Thomas Leonard quien aplicó teorías donde se destraba el potencial de las personas fue el fundador de Coachville, sus teorías con el pasar de los años fueron aplicadas en el mundo empresarial.

En el texto enunciado por Coaching para ti se comenta: “A su vez, el principal impulsor del Coaching en EE.UU. tal como hoy le pensamos fue Thomas Leonard quien fallecido recientemente, siendo la persona que más ha luchado por dar al Coaching un sistema y una estructura.”⁴

Dentro de sus logros podemos destacar la creación de instituciones como:

- ICF (International Coaching Association).
- IAC (International Association of Coaches).
- Coachville (La mayor comunidad de coaches del mundo).

Dentro de las organizaciones la actitud, la comunicación y el liderazgo forman parte esencial de una buena cultura de trabajo, la cual permite maximizar el nivel de rendimiento creando una relación mutua entre empresa - empleados esta permite llegar al cumplimiento de metas y logros de objetivos organizacionales sin perder la línea de un crecimiento mutuo.

El Coaching

Con toda la información recopilada hemos definido al Coaching como un plan de vida que involucra un conjunto de pensamientos, estructurados por conceptos, dinámicas, procesos, herramientas e instrumentos de trabajo y grupos de personas que armonizan con el fin de alcanzar sus objetivos personales como también profesionales a fin de vivificar su sentido de la vida, su acción o papel presente y futuro en el desarrollo personal y profesional de las personas.

Entre los objetivos principales del Coaching se hace hincapié a lo que nos mencionó en una entrevista el Dr. Wilson Betancourth: “el Coaching tienen como principal

⁴ COACHING PARA TI: <http://www.coachingparati.com/coaching/historia.htm>

objetivo el potencializar las habilidades y destrezas de las personas haciendo más efectivo su desarrollo en cada etapa de sus vidas”.

Además al Coaching se lo considera como un estilo de liderazgo porque se trata de encamina al logro de sus objetivos establecidos. Con los conocimientos de Coaching adquiridos mediante la investigación hemos definido que unos de los objetivos es destrabar el potencial que se encuentra oculto dentro de las personas esto puede ser por miedos, temores, inseguridad y la falta de motivación, este último factor es muy esencial para potencializar a la persona al logro de sus metas y objetivos.

Tipos de Coaching Individual⁵

Según lo que se encuentra textualmente en el libro Coaching del autor Viviane Lauren menciona los diferentes tipos de Coaching individual:

- Coaching de Desarrollo.
- Coaching de Transición.
- Coaching de Retención.
- Coaching estratégico.

Elementos del Coaching

Existen valores fundamentales para la formación de las personas por medio del Coaching, obteniendo información de las experiencias de los especialistas hemos considerado resumir los siguientes.

Disciplina

Para nuestra perspectiva sobre el Coaching mencionamos que un elemento esencial del Coaching es mantener una relación disciplinaria que nos permita lograr los objetivos establecidos, el coach tiene que tener como principal valor la disciplina que le permita aprender de las personas y del convivir diario por medio de las experiencias, además de utilizar habilidades que les permita desarrollar conversaciones de Coaching con sus colaboradores y personas que conforman su entorno logrando observar, conocer e identificar las necesidades, cumplimientos,

⁵ Lauren, Viviane, Coaching, 2ª. Edición, Madrid, Editorial, Pirámide, ISBN: 978-84-368-2343-1, Pág. 57.

obligaciones de las personas que conforman en entorno interno y externo de las organizaciones.

Entrenamiento

Hemos definido que el entrenamiento se basa en entablar conversaciones de Coaching reales para ello se requiere de tener habilidades en liderazgo, muchas líderes confunde sus ideas al momento de realizar sus actividades ya que lo convierten en una rutina diaria porque aplican ideas y conceptos errados debido a que memorizan sus actividades limitando en obtener conversaciones donde se pueda destrabar el rendimiento de las personas. Sin embargo para muchos autores el entrenamiento se basa en acompañar, enseñar y explotar todas las capacidades de las personas utilizando un método esencial como la motivación.

Valores

Además no podíamos dejar sin mencionar a los valores de las personas que forman parte del vivir día a día, poder lograr el éxito se necesita constar de valores para el Coaching se establecen valores subyacentes definidos ya que existen personas que se olvidan de los valores, demostrando conductas no adecuadas que los impide mejorar.

El Coaching aplica valores en sus procesos y teorías de aprendizaje ya que la persona debe valorarse como es para poder valorar a las personas, esto se debe mucho a la aplicación de valores como respeto, la tolerancia, la amabilidad y muchos más que nos permite tener un mejor ambiente en el hogar, en el trabajo y en la sociedad.

Por último punto hemos definido como resultado que el Coaching es una herramienta esencial en las organizaciones porque destraba el potencial de las personas en cualquier aspecto de su vida, siendo un proceso que mantiene la mejora continua de las personas logrando resultados cualitativos que con el pasar del tiempo se convertirán en resultados cuantitativos.

Utilización del Coaching

Con la opinión de los especialistas en Coaching podemos mencionar los siguientes aspectos en que se puede utilizar el Coaching como una herramienta para fortalecer

el liderazgo de las personas en las actividades diarias que les permita tener un crecimiento personal y profesional de los cuales se mencionan los siguientes:

- Al momento de atravesar una crisis.
- Cuando no se cumplen los objetivos o metas.
- Cuando se sabe cuál es la meta pero no el camino para el logro.
- Cuando se sabe que se necesita un cambio pero no se hace nada.
- Se necesita tener competencia.
- Cuando somos conscientes de las debilidades.
- Cuando la persona logra sus objetivos y necesita plantearse nuevas metas.

Siete pasos para la solución de problemas aplicando Coaching⁶

Para las sesiones de solución como se encuentra textualmente en el libro Coaching Efectivo, el autor menciona los siguientes pasos:

- Definir la oportunidad; un problema es un desafío; un desafío es una oportunidad; una oportunidad es un triunfo.
- Definir la meta; una vez usted defina la oportunidad, la meta parece obvia pero a menudo es solo apariencia.
- Crear el planteamiento de acción; es simplemente reformular la definición de la meta y explica cómo se logra esa meta.
- Crear el plan de acción; saque el mapa, señale los distritos, determine plazos y envíe a sus tropas al campo de batalla.
- Determinar las normas de evaluación; es sorprendente la forma en que a menudo las personas diseñan planes de acción sin tener en cuenta preguntas fundamentales como si el plan funcionara.
- Confirmar la comprensión; confirme que cada persona tiene la misma comprensión clara de la decisión que usted ha tomado.
- Planificar el seguimiento; asegúrese de que todos tienen instrucciones precisas y conocen la fecha para la próxima reunión, si la hay cierre el asunto.

⁶ Cook, Marshall, Coaching Efectivo, Santa fé de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, ISBN: 0-071864-4, Pág. 74.

El autor Cook Marshall plantea un proceso formal para crear soluciones por medio del Coaching. Hemos hecho hincapié en la planeación y en el análisis frontal apoyado con comunicación y retroalimentación claras para evitar malos entendidos.

Fundamentos del Coaching empresarial

Mediante a la información recopilada mencionamos que las organizaciones necesitan optimizar el tiempo que aplican en sus actividades debido que esto les genera un gasto ya que tiempo perdido es igual a dinero mal administrado por ello se necesita que los colaboradores aumenten el desempeño en sus actividades.

Por medio de la información obtenida en la entrevista a los especialistas en la materia ellos mencionan que una alternativa eficiente que aplican las organizaciones es la herramienta del Coaching como una estrategia para su competitividad global ya que en tiempos de constantes cambios las empresas que no estén comprometidas en innovar no se mantendrán en el mercado.

Mediante el texto señalado en VICCAL Coaching hace referencia a que: “Ken Blanchard, Cris Argynies, Fred Kofman, y autores como Rafael Echeverria, John Whitmore, José Menéndez, Christian Worth han aportado con conocimientos en Coaching o de Coaching Empresarial realizado todo su aporte en libros que permita el desarrollo del Coaching empresarial”⁷

En la historia varia información nos permite señalar que el filósofo Hugo Landolfiha provisto al Coaching empresarial de fundamentos teóricos a través de un sistema de Coaching con fundamentos filosóficos, además con un gran aporte podemos destacar al biólogo Francisco Varela que mediante sus trabajos deja un valioso aporte para el Coaching empresarial.

Textualmente se menciona en la página HR que: el Coaching Empresarial es como “Una instancia de aprendizaje, crecimiento y cambio en una relación entre el coach y un cliente, gestionando el desarrollo de una organización y sus miembros,

⁷ VICCAL COACHING: <http://www.viccalcoaching.com/coaching.php>

⁸ HR: <http://www.hr.cl/junio.htm>

⁹ Cook, Marshall, Coaching Efectivo, Santa fé de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, ISBN: 0-071864-4, Pág. 131.

principalmente a través de aquellos ejecutivos que tienen mayor autoridad y responsabilidad en su interior”.⁸

La herramienta del Coaching se enfoca en destrabar las cualidades, en el rendimiento y en el desempeño del Talento Humano con la aplicación de las herramientas fundamentales para optimizar el potencial y lograr los objetivos planteados.

Pasos para el Coaching efectivo⁹

Como lo menciona textualmente en el libro Coaching Efectivo, el autor Marshall J. Cook define siete pasos necesarios para la aplicación del Coaching efectivo y que se indica a continuación:

- Defina el desafío y describa el resultado esperado.
- Analice posibles opciones de solución.
- Desarrolle un plan de acción
- Establezca plazos.
- Defina criterios de evaluación.
- Facilite la acción.
- Persevere hasta el final.

Principios adicionales para el Coaching efectivo y un buen vivir¹⁰

Continuando con la misma línea del autor que se encuentra textualmente en un importante libro “Coaching Efectivo” señala los siguientes principios fundamentales:

- El principio de iniciar el proceso: no importa dónde comienza.
- El principio del control: Usted no puede controlar a nadie.
- El principio de las decisiones: tómelas con prontitud.
- El principio del tiempo: aprovéchelo.
- El principio de las preguntas: haga muchas.
- El principio de los errores: todos los cometemos.

⁹

¹⁰ Cook, Marshall, Coaching Efectivo, Santa fé de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, ISBN: 0-071864-4, Pág. 161.

- El principio de la ira: siéntala sin actuar impulsado por ella.
- El principio de la objetividad: no existe tal cosa.

Entendiendo el Coaching y su funcionamiento

El Dr. Wilson Betancourth menciona “Coaching como sistema no tiene como objetivo a que las personas aprendan a enseñar sino que las personas se conviertan en consejeros y acompañen a sus colaboradores en las actividades para poder lograr los objetivos, este sistema permite relacionarse con las personas que conforman su entorno y tener un manejo expresando sus conocimientos con experiencias ganadas”.

Una de las actividades que realiza el coach en las diferentes áreas dentro de una organización como Financiera, Administrativa, Producción y muchas más es mantener una buena comunicación con las personas que conforman su entorno, manteniendo una gestión de equipo eficiente.

Es por eso que el Coaching empresarial debe estar activo en cada empresa ya sea micro, pequeña, mediana empresa o industria para incorporar las técnicas que ubicarán al coach y a los coachees a trabajar de forma unificada sin perder de vista su éxito, desarrollo personal y alcanzar las metas de la organización.

Las competencias clave del Coach según la International Coaching Federation (ICF)¹¹

De forma textual en el libro Coaching cuyo autor es Viviane Launer menciona la importancia de las once competencias clave que tendrán que reunir el Coach para ejercer correctamente su profesión, estas once competencias definidas por la International Coaching Federation (ICF), han sido escritas para que sirvan de referencia en el desenvolvimiento profesional. De las cuales el autor menciona:

- Adherirse al código deontológico y estándares profesionales.
- Establecer el acuerdo de Coaching.
- Establecer confianza e intimidad con el cliente.
- Estar presente en el Coaching.

¹¹ Lauren, Viviane, Coaching, 2^a. Edición, Madrid, Editorial, Pirámide, ISBN: 978-84-368-2343-1, Pág. 110.

- Escuchar activamente.
- Realizar preguntas potentes.
- Comunicar directamente.
- Crear consciencia.

En la actualidad las empresas necesitan que el directivo o el empresario sean proactivos, dinámicos y que puedan tomar decisiones en el tiempo oportuno aunque los cambios sean abruptos.

El Coaching constituye la base para interrelacionar al directivo con su equipo, le permite alinear los objetivos con los de la empresa, anticiparse a los acontecimientos, mejorar los resultados superando las expectativas y metas planteadas, ejercer dominio a través del autocontrol de las personas, perciben los errores con prontitud y hacen los correctivos sin que las personas se sientan lastimadas, ayudan a desarrollar el autoconocimiento, se esfuerzan en encontrarlo que hace falta o lo que evita el desarrollo de los resultados, cambian los paradigmas existentes en la gente e incentivan la creatividad.

El Coaching nos brinda la posibilidad de optimizar el desarrollo de la excelencia, en buscar persuadir a un determinado equipo de trabajo sobre lo que se puede mejorar, en compartir experiencias que nos sirva como un conocimiento adquirido, en tomar la iniciativa de hacer que otros se involucren en el proceso aportando con ideas y planes de trabajo, en confiar en la persona, permitiendo que vaya creciendo juntamente con el proceso día a día, esto logra optimizar el tiempo, afirma la capacidad para tomar decisiones correctas y lograr un cambio de cultura.

Un empleado o un Coachee buscaría dentro de este proceso: mejorar su autoestima inducida por la necesidad de alcanzar logros, aprender a hacer bien su trabajo hasta convertirse en un experto, ajustarse a las tareas, tener deseo de hacer sus tareas, ser proactivo, concentrarse en los procesos, colaborar y ser tomado en cuenta en la toma de las decisiones para alcanzar los resultados.

Ejemplo de un proceso básico de Coaching

Al ser consultado varios especialistas se podría mencionar que se podría establecer el siguiente proceso básico de estructuración de Coaching:

- Identificar el estado deseado como un desafío.
- Estudiar las diferentes opciones o alternativas.
- Acordar un plan de acción.
- Efectuar un cronograma de monitoreo.
- Definir estándares de evaluación.
- Generar una cultura de apertura psicológica.

FUNIBER (Fundación Universitaria Iberoamericana)¹²

Figura 1: Fundación Universitaria Iberoamericana



Fuente: Encuesta dirigida al sector de las Pymes
Autores: Nieto Solórzano
 Maybeline – Torres Troya
 Virgilio.

La Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER) es una fundación que se enmarca dentro del mundo universitario y de la formación. En la actualidad una institución que se desarrolla con la sociedad, a través de diversos convenios y proyectos, participando en actividades de forma académicas, científicas y de investigación, como de cooperación, desarrollo y crecimiento económico, generado por su vinculación con universidades e instituciones profesionales para conseguir dar finalmente una formación global respetando las Identidades locales.

FUNIBER especialización en Coaching

En la página web de FUNIBER se puede encontrar la siguiente información:

Conceptos centrales

¹² FUNIBER: www.funiber.org

El programa de Coaching grado Experto Universitario, integra los conceptos vinculados al Coaching como una de las metodologías más innovadoras y eficaces para el desarrollo personal y de las organizaciones.

El Coaching es

- Proceso para la expansión del capital humano.
- La comunicación en la organización y la efectividad de los equipos mejora.
- Es una herramienta que induce cambios en nuestras acciones de manera que nos vamos aproximando cada vez más a los objetivos.

Un Coach

- Suprime trabas que impiden la creatividad.
- Estimula y practica la creatividad tanto a un individuo como a un colectivo.
- Descubre y desarrolla las habilidades personales de imaginación y creación.
- Sabe evaluar las ideas que hay que mantener.

Objetivos de la especialización del Coaching

La articulación de los fundamentos teóricos y prácticos, la persona que culmine el programa de especialización en Coaching estará calificada para:

- Desarrollar competencias esenciales para la Gestión de Personas y equipos en entornos altamente competitivos.
- Desarrollar competencias como Coach.
- Identificar las técnicas y metodologías aplicables al proceso de Coaching.
- Percibir las herramientas lingüísticas, las herramientas corporales y emocionales.
- Gestionar los procesos de Coaching Ejecutivo en el ámbito de las organizaciones, en implantación y planificación.
- Asemejar las fortalezas y áreas de mejora en las organizaciones.
- Desarrollar y servir como motor del cambio en la organización.
- Gestionar y manejar las sesiones de Coaching.

Destinatarios

- A los profesionales de distintas áreas de la empresa e instituciones con experiencia en gestión de personas.

- A los profesionales del mundo del Coaching que desean completar su formación en las metodologías más representativas de Coaching, además desarrollar las capacidades necesarias para obtener el lenguaje empresarial que les facilite trabajar con Directivos.
- A los Directivos que desean mejorar sus habilidades para gestionar a sus equipos.

2.2 MARCO LEGAL

Constitución de la república del ecuador¹³

Ley de consumidores

Derechos y obligaciones de los consumidores

Art. 4.- Derechos del Consumidor

Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;

Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad; Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar; Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

¹³ SUPERTEL: <http://www.supertel.gob.ec/index.php/Articulos/ley-organica-de-defensa-del-consumidor/Derechos-y-Obligaciones-de-los-consumidores.html>

Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;

Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos; Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;

Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan;

Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas¹⁴.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad,

¹⁴ SENPLADES: <http://plan.senplades.gob.ec/fundamento6>

sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Coachee: Con la opinión de los especialistas mencionamos que es la persona que se compromete a realizar el cambio para desarrollar los objetivos, en otras palabras es la persona que está siendo entrenada.

Coaching: Con la opinión de los especialistas podemos definir que es destrabar el potencial de una persona para optimizar su propio rendimiento, además de trata de encaminar a las personas al logro de sus objetivos.¹⁵

Deontológico: Es la rama de la ética cuyo propósito es establecer los deberes y obligaciones morales y éticas que tienen que asumir quienes ejercen una determinada profesión.¹⁶

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Estándares: Tipos o modelos muy corrientes de una cosa.¹⁷

Management: Con la información recopilada definimos que es una metodología empresarial que tiene por objetivo mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, por medio de su continuo diseño, automatización, integración y optimización¹⁸.

Neurolingüística: “Es una disciplina que se encarga de estudiar los mecanismos del cerebro humano que posibilitan la comprensión, el conocimiento y la producción del lenguaje, tanto hablado como escrito”.¹⁹

Pymes: Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.²⁰

¹⁵ AUTOMOTIVACIÓN: <http://automotivacion.wordpress.com/2010/10/25/%C2%BFque-es-automotivacion>

¹⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Deontolog%C3%ADa>

¹⁷ <http://es.thefreedictionary.com/est%C3%A1ndar>

¹⁸ <http://es.thefreedictionary.com/management>

¹⁹ DEFINICIÓN: <http://definicion.de/neurolingüística/>

²⁰ <http://lema.rae.es/drae/?val=proactividad>

Proactivo: La proactividad es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.²¹

Productividad: La productividad se refiere a la eficiencia con la que una economía emplea sus recursos para generar riqueza.²²

Sistémica: Se define como un campo emergente de la ciencia que estudia los sistemas holísticos e intenta desarrollar marcos lógico matemáticos, de ingeniería, y filosofía; en los cuales los sistemas físicos, mentales, cognitivos, sociales y metafísicos puedan ser estudiados.²³

Subordinado: La página de la Real Academia Española define que “es un regido o gobernado por otro, como el adjetivo por el sustantivo, el nombre por la preposición.”²⁴

2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis general

El administrador eficaz del talento humano de una PYMES en Milagro logra la aplicación del coaching sustentado en un conocimiento técnico necesario para el mismo.

2.4.2 Hipótesis particulares

La comunicación se constituye en una herramienta vital del coaching para lograr la excelencia en la gestión del talento humano en las PYMES en Milagro.

²¹ <http://lema.rae.es/drae/?val=proactividad>
²² PRODUCTIVIDAD <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/1566>
²³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Sist%C3%A9mica>
²⁴ RAE: <http://lema.rae.es/drae/?val=sudbordinado>

Los administradores de la PYMES de Milagro optimizan la gestión del talento humano cuando aplican procesos empáticos en la interacción con sus colaboradores.

Se logra la sinergia en la gestión de los colaboradores cuando los administradores de las PYMES en Milagro cuentan en su proceso cultural con conocimientos técnicos de coaching.

Si un administrador es flexible y abierto al cambio puede optimizar la herramienta del coaching incidiendo directamente en la motivación de los colaboradores.

2.4.3 Declaración de variables

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES
Resultados	Herramientas del coaching
Excelencia en las gestión	Comunicación
Optimizar	Procesos Empáticos
Sinergia	Conocimiento
Motivación	Actitud flexible y abierta al cambio

2.4.4 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES	METODO DE VERIFICACION
Resultados	Se entiende como resultado a la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria. El no alcanzar un resultado en una operación puede indicar que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas.	Números de administradores que consideran que los resultados son de vital importancia en el buen funcionamiento de las Pymes.	Encuestas
Herramientas del coaching	Están diseñadas con el fin de facilitar la realización de determinadas tareas.	Números de administradores de las Pymes que emplean las herramientas del coaching para generar resultados efectivos.	Encuestas
Excelencia en la gestión	La Excelencia es una cultura empresarial, basada en la mejora continua, que implica la asunción de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización. Tiene en cuenta tanto los resultados de la empresa, como a todos los agentes que inciden en ellos, lo que facilita que mejore su gestión y competitividad.	Números de administradores que se encaminan a la excelencia en la gestión de sus funciones administrativas.	Encuestas
Comunicación	La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora.	Números de administradores que se encaminan a la excelencia en la gestión	Encuestas
Optimizar	Buscar la mejor manera de realizar una actividad	Números de administradores que aplican la optimización en sus funciones.	Encuestas
Procesos Empáticos	Aplicación de procesos en los que se tenga la capacidad de ponerse en lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando.	Números de administradores que aplican procesos empáticos para establecer relaciones interpersonales entre los colaboradores.	Encuestas
Sinergia	Se refiere al fenómeno en el cual el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la suma de las acciones de los agentes por separado.	Números de administradores que aplican la sinergia dentro de sus procesos de administración.	Encuestas
Motivación	La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.	Números de administradores que aplican la motivación dentro de sus procesos de administración.	Encuestas
Actitud flexible y abierta al cambio	Es una actitud ante la vida que determina la calidad	Números de administradores que están dispuestos a los cambios.	Encuestas

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Investigación Aplicada

Esta investigación se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado, busca el conocimiento por el conocimiento mismo, como objetivo principal tiene ampliar y profundizar cada vez más nuestro saber de la realidad, obteniendo cada vez mayores hipótesis, leyes, teorías.

Investigación Descriptiva

También es conocida como la investigación que describe datos y la cual debe tener un mayor impacto en la vida de las personas del entorno, esta investigación trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la presentar una interpretación correcta. Se aplica en estudios de carácter social, satisfacción al cliente o donde tengamos que analizar una realidad.

Investigación Explicativa

Es aquella que tiene relación casual, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo, se encarga de buscar el porqué de los hechos por medio del establecimiento de relaciones causa- efecto, esta investigación intenta dar un aspecto de la realidad.

Investigación Correlacional

Es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación y semejanza existente entre dos o más conceptos o variables, es aquella que no pretende establecer una explicación de la causa y efecto de lo que acontece, pero si aporta con indicios sobre las principales y posibles causas que originan el acontecimiento.

Investigación Bibliográfica

Es aquella que permite utilizar la información registrada en determinados documentos para llevar a cabo la investigación, constituye la primera etapa de las investigaciones.

Investigación Campo

Esta investigación se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible. Nos permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social o a su vez estudiar una situación para poder así diagnosticar las necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos, permite al investigador manejar los datos con mayor seguridad.

Investigación Cuantitativa

Estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas. Trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

Investigación Cualitativa: Es plural, ofrece amplitud de criterios a lo largo de todo el proceso de investigación, consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables.

3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población considerada para la presente investigación situacional fue determinada según estudio realizado por el Econ. Mario Fernández en el que a través de un censo llevado a cabo por estudiantes de la UNEMI se pudo conocer que existen alrededor de 257 PYMES en la ciudad de Milagro, cuya característica principal desarrollar sus actividades comerciales de manera regular y formal dentro de la ciudad; así como también tener un número superior a 5 empleados bajo administración.

3.2.2 Delimitación de la población

Se refiere a una población finita conformada por los administradores, ejecutivos u dueños de pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Milagro, que cumplen sus actividades económicas y comerciales de manera formal y regular.

3.2.3 Tipo de muestra

La muestra para esta investigación es de tipo probabilísticas por que los individuos serán seleccionados de manera indiferente de tal manera que todos tendrán las mismas posibilidades de ser seleccionados.

3.2.4 Tamaño de la muestra

Para determinar la muestra vamos a utilizar la fórmula estadística para una población finita.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población, N=57378, según datos del INEC, censo 2010.

p: posibilidad de que ocurra un evento, p=0,5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q=0,5

E: error, se considera el 5%; E=0,05

Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z=1,96

$$n = \frac{(257)(0,50)(0,50)}{\frac{(257-1)(0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{64,25}{\frac{0,64}{3,84} + 0,25}$$

$$n = \frac{64,25}{0,4167}$$

$$n = 154$$

3.2.5 Proceso de selección

Por tratarse de una muestra probabilística se utilizará para la selección el método de tómbola, por ser un tipo de selección al azar que facilita el proceso para la recolección de datos.

3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Analítico-Sintético: A través de la verificación de los análisis de los datos obtenidos del levantamiento de la información saldrán conclusiones y síntesis de la situación de las variables.

Inductivo-Deductivo: Porque a través del análisis de cada variable se podrán inferir problemas que afectan a los comerciantes de la ciudad.

Hipotético-Deductivo: Debido a que mediante la verificación de las hipótesis planteadas se podrán corroborar los problemas que tienen los administradores de las PYMES en la ciudad de Milagro.

3.3.2 Métodos empíricos

Observación: Debido a que se verificará la información en el mismo lugar que se desarrollan, para tener una mejor percepción de la realidad de las variables.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

La encuesta: Se escogió esta técnica porque facilita en gran medida la obtención de datos en el caso de tener una población numerosa.

La entrevista: Seleccionamos este instrumento porque a través de este medio se pueden obtener ideas más claras en relación a las variables por parte de personas o profesionales que dominen ampliamente el tema consultado.

3.4 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION

Para el procesamiento de la información obtenida mediante la encuesta se lo realizará mediante el programa Microsoft Excel en el cual se tabulará la información, se utilizará gráficos circulares para representar cada una de las preguntas, con su respectiva interpretación o análisis.

El diseño de los cuadros estadísticos tendrá su respectiva numeración, índice y pie de página, con el propósito de mejorar la calidad, diseño y presentación de los resultados de forma eficiente para fortalecer lo más relevante del estudio. Mediante un proceso de cálculo estadístico bajo un nivel de confianza del 95% se seleccionará a los elementos que cumplan con las características definidas para la población.

Luego de recabar todos los cuestionarios y realizar todas las entrevistas pasaríamos a procesar toda la información mediante procesos estadísticos que me generen después porcentajes, diagramas de barras, pasteles, que me permitan llegar a una conclusión general y luego la recomendación.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Como lo mencionamos en la parte pertinente de la problematización esta investigación nace de las inquietudes que tenemos como estudiantes egresados de ingeniería comercial en la que nosotros tenemos la información de temas vinculados con la gestión del talento humano, la ciudad de Milagro se caracteriza por tener un segmento significativo de empresas PYMES en las que estimamos se puede mejorar su rendimiento a través de herramientas en el caso puntual del Coaching.

Las PYMES en Milagro al igual que en el resto del país no solo tienen una participación activa en la parte productiva del país, sino que también son generadores de empleo y también de riquezas y tributos, consideramos pertinente que si se optimiza aún más a las PYMES se lograra cada uno de estos rendimientos en mayor grado. La situación actual planteada busca validar nuestras hipótesis que nos permitirían ofrecer una propuesta que estimamos es válida para beneficio de los administradores, su talento humano, la sociedad y un país.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

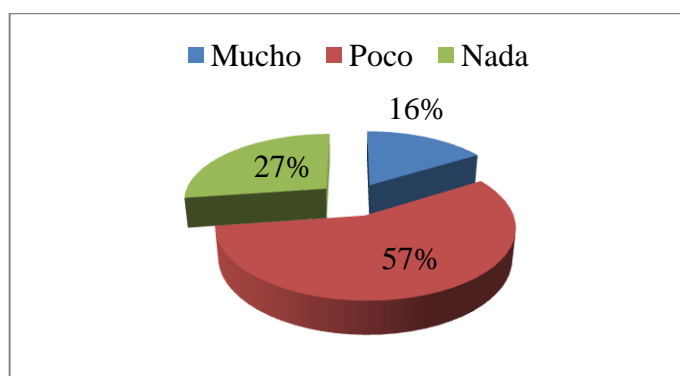
Para realizar el análisis actual a continuación se presentara los respectivos cuadros y gráficos del proceso de encuestación, los cuales nos permitirá obtener la información necesaria para el conocimiento de las cualidades de liderazgo en los administradores del sector Pymes del Cantón Milagro.

1.- Respecto al coaching usted conoce:

Tabla 1: Nivel de conocimiento del Coaching

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Mucho	25	16.23
Poco	87	56.49
Nada	42	27.27
Total	154	100.00

Figura 2: Grado de conocimiento del coaching



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes

Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

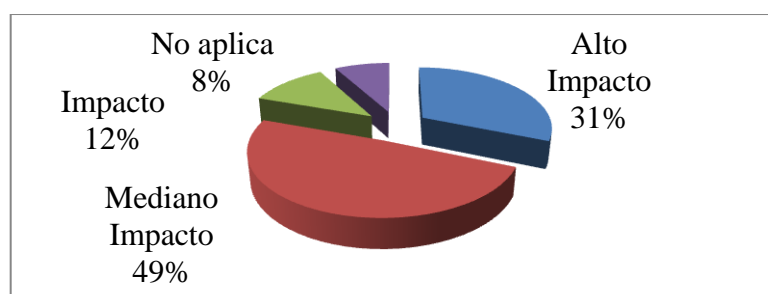
Una vez establecida la muestra procedimos a realizar la encuesta a un total de 154 personas, la primera pregunta que se le hizo a la muestra fue: Respecto al coaching usted conoce?, y los resultados fueron los siguientes el 57%, que es el más alto, menciona que conoce poco, el 27% que conoce nada y tan solo el 16% conoce mucho; lo cual demuestra que las personas no están familiarizadas con el término coaching, cabe mencionar que entre personas que contestaron conocer poco del coaching, podrían existir algunas que ocultan su desconocimiento mencionando poco.

2.- La aplicación del coaching por parte de los administradores en las PYMES en Milagro influye en su gestión con el personal:

Tabla 2: El coaching como herramienta incidente en los administradores de las PYMES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Alto Impacto	35	31.25
Mediano Impacto	55	49.11
Impacto	13	11.61
No aplica	9	8.04
Total	112	100.00

Figura 3: Grado de aplicación del coaching en la gestión de las PYMES



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes

Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

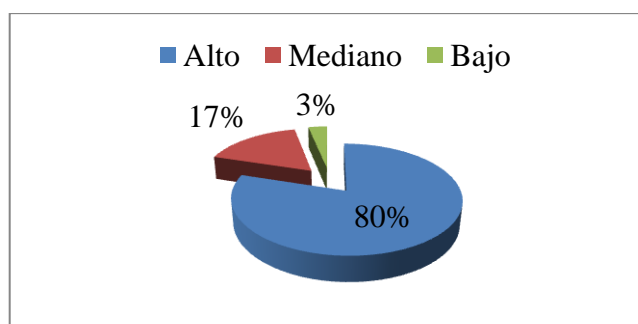
Efectuamos la pregunta: ¿La aplicación del coaching por parte de los administradores de las PYMES en Milagro influye en su gestión con el personal?; esta pregunta fue direccionada, solo a aquellas personas que mencionaron conocer respecto del coaching y que constan en la pregunta numero 1 lo cual corresponde al 73%, que es la sumatoria de los que conocían poco y mucho. Las respuestas que hemos obtenido a esta pregunta es la siguiente: el 31% de los encuestados considera que tiene alto impacto, 49% mediano impacto, 12% que tiene impacto y tan solo 8% que no aplica. Nos llama la atención que apenas el 31% opina que genera un alto impacto, y no sea mayor el porcentaje ya que se encuentra concentrado en mediano impacto, 49% de los encuestados ;esto nos demuestra que existe un espacio para que la gente conozca más respecto del coaching.

3.- ¿Ud. considera que un administrador eficaz respecto a la comunicación debe tener un nivel de conocimiento?

Tabla 3: La comunicación como herramienta eficaz para un administrador

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Alto	123	79.87
Mediano	26	16.88
Bajo	5	3.25
Total	154	100.00

Figura 4: Grado de aplicación de la comunicación como herramienta eficaz para un administrador



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes

Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

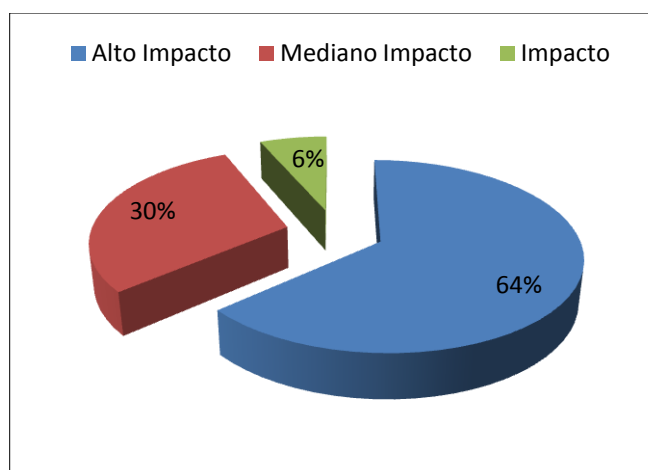
Uno de los elementos fundamentales del coaching es la comunicación y la aplicación de esta por parte del administrador, nuestro propósito con esta investigación entre otros, busca conocer si las personas están familiarizadas con el término coaching y si no conocen saber si estos identifican los términos que lo constituyen, y al revisar los resultados podemos apreciar que las personas si bien es cierto no conocen de coaching, cuando se les pregunta respecto de la comunicación encontramos que un 80% coincide que la comunicación es la herramienta más importante y se necesita contar con un nivel de conocimientos alto, el 17% menciona que debe ser mediano y apenas un 3% opina que puede ser bajo; entonces ya podemos ir asimilando que las personas no identifican el término coaching pero aplican de sus elementos.

4.- Los administradores que tienen una gestión eficaz con el personal se vinculan con una comunicación de:

Tabla 4: La gestión eficaz de un administrador a través de la aplicación de la comunicación

ALTERNATIVAS	FRECIENCIA	PORCENTAJES
Alto Impacto	98	63.64
Mediano Impacto	46	29.87
Impacto	10	6.49
Total	154	100.00

Figura 5: Grado de aplicación de la gestión eficaz de un administrador a través de la aplicación de la comunicación



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes

Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

Continuamos con los elementos del coaching y hemos considerado pertinente profundizar los conocimientos en comunicación y en esta ocasión al igual que en la anterior hemos consultado a la totalidad de la muestra, y obtuvimos los siguientes resultados respecto a comunicación: donde un 64% considera que esta herramienta es la más importante y genera un alto impacto, seguido de un 30% opina que es de mediano impacto y tan solo un 6% cree que es de impacto. Lo cual confirma la importancia de esta herramienta en la para lograr obtener óptimos resultados en la administración.

5.- Considera usted que el manejo de la empatía por parte de los administradores de las PYMES es de:

Tabla 5: La empatía como recurso indispensable en los administradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Mucha importancia	103	66.88
Poca importancia	19	12.34
Mediana Importancia	16	10.39
Irrelevante	12	7.79
Perjudicial	4	2.60
Total	154	100.00

Figura 6: Grado de aplicación de la empatía como recurso indispensable en los administradores



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes
Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

Constituye otro elemento del coaching la empatía, por este motivo y también vinculada con las hipótesis y las variables ha sido pertinente integrar esta pregunta: Considera usted que el manejo de la empatía por parte de los administradores de las PYMES es:, el resultado es el siguiente: el 67% considera que la empatía es de mucha importancia, demostrando nuevamente que las personas tiene un claro conocimiento de la importancia de la comunicación con la interacción de las personas, el siguiente elemento es el de poca importancia que tiene un 12%, seguido de un 10% que es de mediana importancia, mientras que un 8% respondieron que es irrelevante y un 3% que sería perjudicial, cabe mencionar que

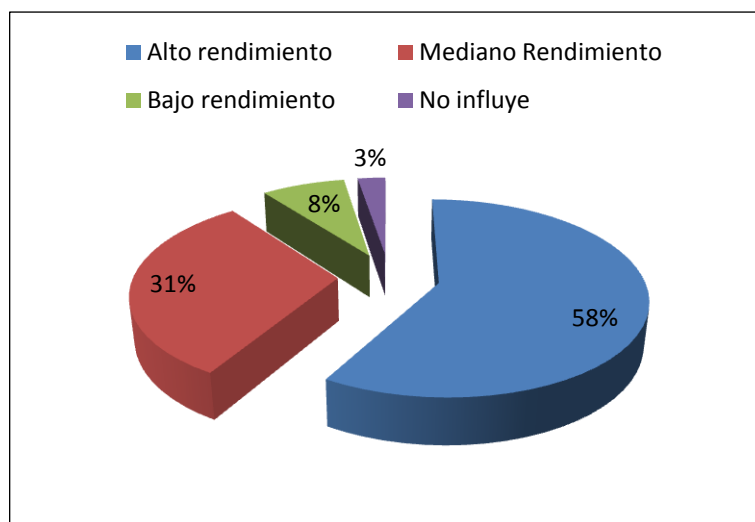
los resultados que vamos obteniendo nos están permitiendo conocer que las personas manejan en cierta forma los elementos del coaching.

6.- La aplicación de procesos empáticos en las Pymes logra en la gestión del talento humano:

Tabla 6: Los procesos empáticos en las PYMES

ALTERNATIVAS	FRECIENCIA	PORCENTAJES
Alto rendimiento	90	58.44
Mediano Rendimiento	48	31.17
Bajo rendimiento	12	7.79
No influye	4	2.60
Total	154	100.00

Figura 7: Grado de aplicación de los procesos empáticos en las PYMES



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes

Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

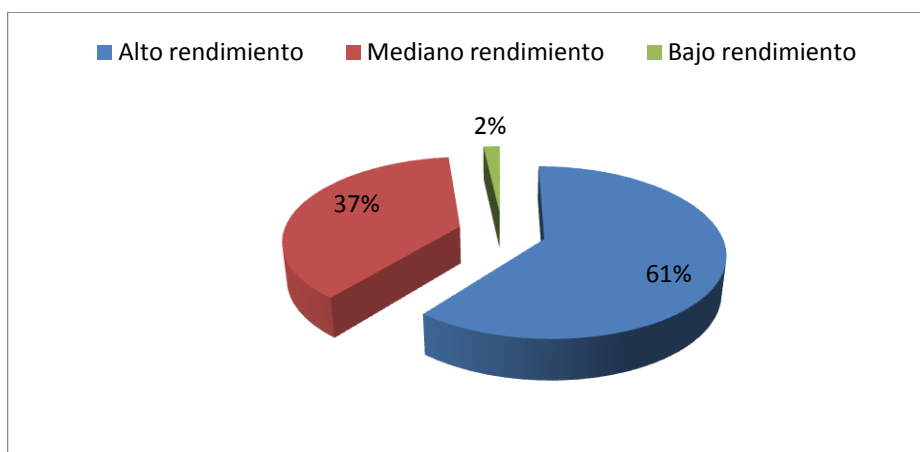
En la sexta pregunta queremos ampliar la información respecto a la empatía y estos son los resultados: un 58% nos dijo que la aplicación de procesos empáticos genera un alto rendimiento en la gestión del talento humano, y un 31% que influiría medianamente el rendimiento, mientras que tan solo un 8% nos dijo que provocaría un bajo rendimiento y un 3% que no influye.

7.- Usted considera que los conocimientos de coaching en los administradores de las PYMES generan en los colaboradores:

Tabla 7: Nivel de conocimiento en los administradores acerca del coaching

ALTERNATIVAS	FRECIENCIA	PORCENTAJES
Alto rendimiento	68	60.71
Mediano rendimiento	42	37.50
Bajo rendimiento	2	1.79
Total	112	100.00

Figura 8: Grado de aplicación de los conocimientos de los conocimientos del coaching en los administradores



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes

Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

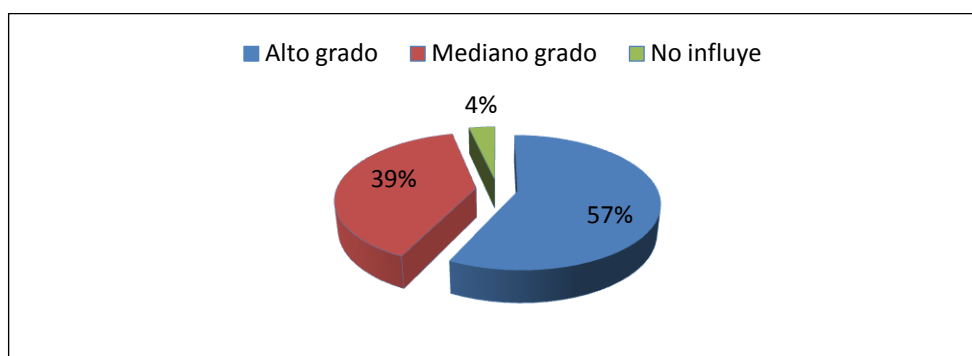
Nuevamente estimamos pertinente volver a la parte de la muestra que solo corresponden a las personas que tienen conocimiento y poco conocimiento del coaching, a quienes les haremos la siguiente pregunta: Usted considera que los conocimientos de coaching en los administradores de las PYMES generan en sus colaboradores?, y las respuestas que obtuvimos es que el 61% menciona que es de alto rendimiento, el 37% que es de mediano rendimiento, si sumamos nosotros tenemos un 98% concentrado en este grupo ,eso nos permite demostrar que quienes conocen o tienen una referencia de coaching saben de su alto impacto ante los colaboradores.

8.- Los administradores que aplican el coaching en su gestión logran procesos sinérgicos en las Pymes

Tabla 8: Los administradores que aplican Coaching en sus gestiones

ALTERNATIVAS	FRECIENCIA	PORCENTAJES
Alto grado	64	57.14
Mediano grado	44	39.29
No influye	4	3.57
Total	112	100.00

Figura 9: Grado de aplicación del Coaching en gestiones para generación de procesos sinérgicos



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes

Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

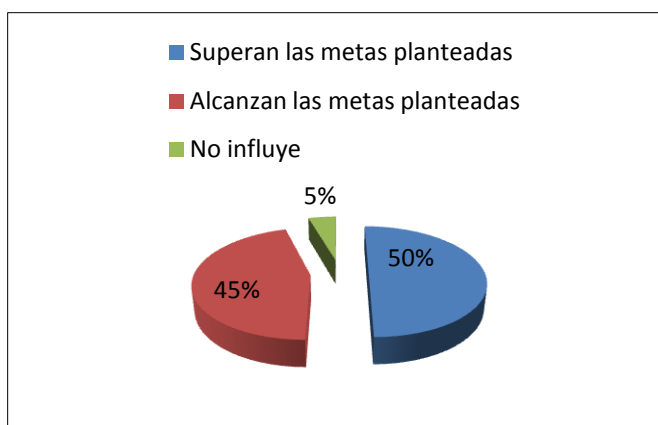
De la misma forma como en la pregunta número 7 solo se consideró a los encuestados que respondieron de manera afirmativa o que tenían algún conocimiento referente al coaching. Ante la pregunta: Los administradores que aplican el coaching en su gestión logran procesos sinérgicos en las PYMES de: Alto grado, mediano grado y no influye, A lo cual los encuestados nos contestaron, un 57% piensa que mediante la aplicación del coaching logran procesos sinérgicos en un alto grado, de la misma forma un 39% manifiesta que se logra un mediano grado y tan solo un 4% considero que no tiene ninguna influencia, de esta manera podemos observar que en su mayoría los administradores encuestados consideran que el coaching es una herramienta esencial para lograr procesos sinérgicos en su gestión.

9.- Cree Ud. que una actitud flexible y abierta al cambio por parte de los administradores de las PYMES en relación a la gestión del talento humano logra en sus colaboradores

Tabla 9: La actitud flexible y abierta como factor influyente en las relaciones laborales

ALTERNATIVAS	FRECIENCIA	PORCENTAJES
Superan las metas planteadas	77	50.00
Alcanzan las metas planteadas	70	45.45
No influye	7	4.55
Total	154	100.00

Figura 10: Grado de aplicación de la actitud flexible y abierta al cambio como factor influyente en las relaciones laborales



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes

Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

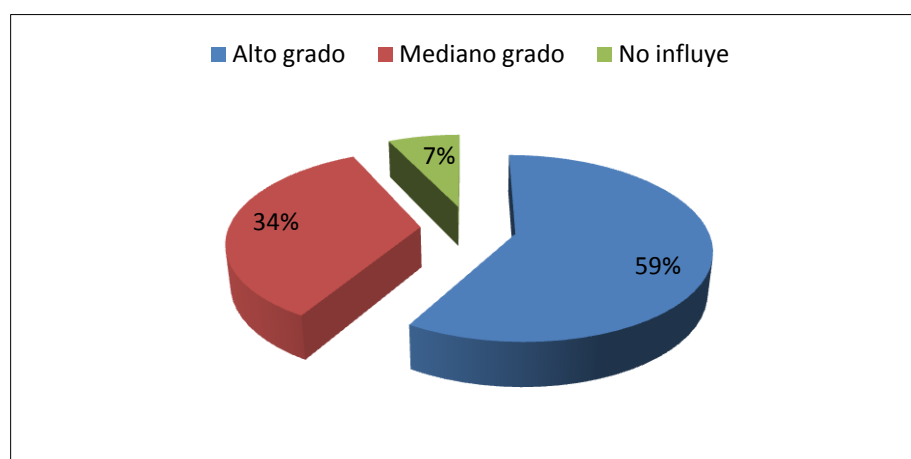
Se preguntó a la totalidad de la muestra ¿cree usted que una actitud flexible y abierta al cambio por parte de los administradores de las PYMES en relación a la gestión del talento humano logra en sus colaboradores? Ante lo cual un 50% considera que aplicándolo, los colaboradores superarían sus metas planteadas y un 45% que alcanzarían las metas y se repite un porcentaje inferior que piensa que no influye y corresponde a un 5% de los encuestados, con lo cual podemos observar que aun cuando los administradores no tienen un alto nivel de conocimientos de coaching, aplican ciertas herramientas del coaching como son: la actitud flexible y la apertura al cambio para llevar a sus colaboradores a los niveles deseados.

10.- Los administradores que demuestran flexibilidad y mente abierta mejoran el rendimiento de sus colaboradores.

Tabla 10: Nivel de aplicación de la flexibilidad y mente abierta mejoran el rendimiento de los colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECIENCIA	PORCENTAJES
Alto grado	90	58.44
Mediano grado	53	34.42
No influye	11	7.14
Total	154	100.00

Figura 11: Grado de aplicación de los niveles de flexibilidad y mente abierta de parte de los colaboradores



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes

Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

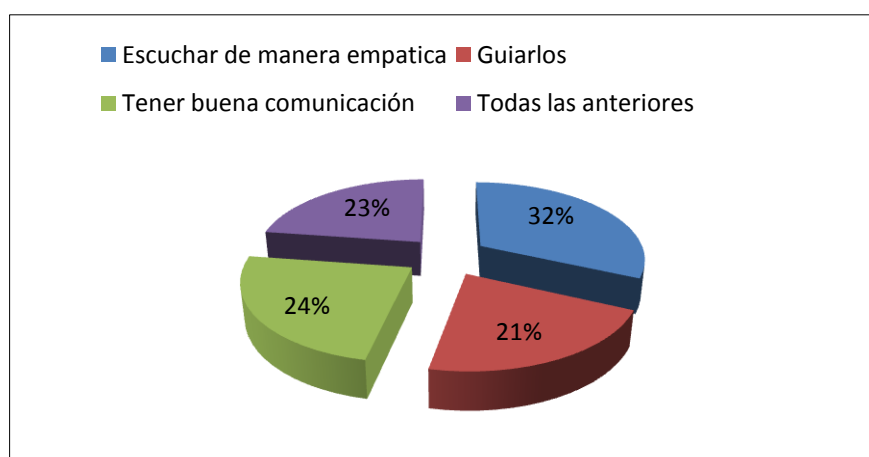
Al preguntar a la totalidad de la muestra, si los administradores que demuestran flexibilidad y mente abierta mejoran el rendimiento de sus colaboradores; los encuestados consideraron que sus colaboradores mejorarían el rendimiento en un alto grado, un 59% respondió afirmativamente y un 34% considera que el rendimiento aumentaría en mediano grado, tan solo un 7% piensa que no tendría influencia en el rendimiento con lo cual confirmaríamos los beneficios que se obtiene al tener una actitud flexible.

11.- **Considera que para administrar talento humano usted debería:**

Tabla 11: Elementos para administrar el talento humano

ALTERNATIVAS	FRECIENCIA	PORCENTAJES
Escuchar de manera empática	49	31.82
Guiarlos	33	21.43
Tener buena comunicación	37	24.03
Todas las anteriores	35	22.73
Total	154	100.00

Figura 12: Grado de aplicación de los elementos para administrar el talento humano



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes

Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

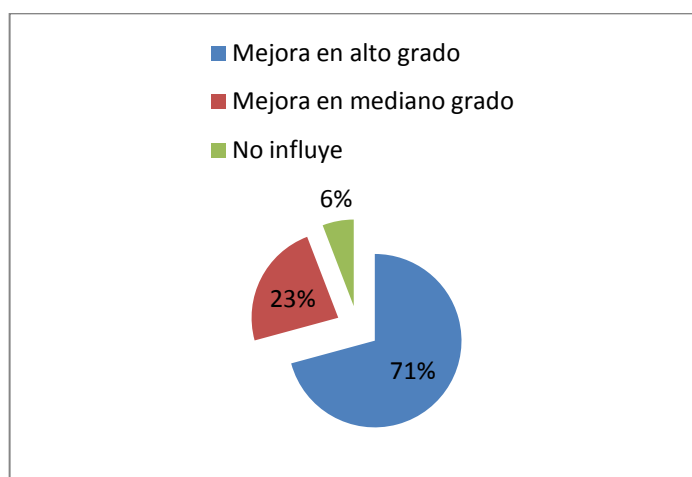
Para confirmar nuestras las hipótesis se le hizo la pregunta: considera que para administrar el talento humano debería: escuchar de manera empática, guiarlos, tener buena comunicación o todas las anteriores; y sus respuestas fueron las siguientes: 32% contesto que escuchar de manera empática es un elemento esencial para administrar el talento humano, un 21% considera que es importante guiarlos, el 24% de los encuestados piensa que tener buena comunicación ayudaría mucho a los procesos administrativos y un 23% cree que se deberían utilizar todas las alternativas antes mencionadas, con estas respuesta podemos inferir que todos los encuestados conocen por lo menos uno de las elementos del coaching y que lo vienen aplicando de manera empírica en su gestión.

12.- Cuando un administrador se comunica permanentemente con los colaboradores y conoce sus objetivos personales y profesionales y los apoya puede lograr que su personal respecto de su rendimiento:

Tabla 12: Comunicación permanente de los colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECIENCIA	PORCENTAJES
Mejora en alto grado	109	70.78
Mejora en mediano grado	36	23.38
No influye	9	5.84
Total	154	100.00

Figura 13: Grado de aplicación de la comunicación permanente de los colaboradores



Fuente: Encuesta dirigida al sector Pymes

Autores: Nieto Solórzano Maybeline – Torres Troya Virgilio

Análisis

Para conocer otra perspectiva acerca de la opinión que tiene los administradores referente a la comunicación se les consultó: Cuando un administradores se comunica permanentemente con los colaboradores y conoce sus objetivos personales y profesionales y los apoya puede lograr que su personal respecto de su rendimiento mejore en alto grado, en mediano grado o no influye; ante esto ellos respondieron que un 71% considera que su rendimiento mejoraría en alto grado, un

23% piensa que mejoraría en mediano grado y tan solo el 6% cree que no tendría mayor influencia, de esta manera podemos observar que un 94% piensa que tendría una influencia positiva en el rendimiento de los colaboradores.

4.3 RESULTADOS

Una vez culminada la estructuración de la muestra y elaborados los cuestionarios de las preguntas que serían aplicadas tanto para los encuestados es decir la muestra previamente seleccionada así como para los entrevistados, especialistas con amplia trayectoria, continuaremos con la estructuración de compendio de esta información obtenida.

A la muestra seleccionada se les consulto si conocían respecto al coaching, observándose que solo una porción minoritaria del 16% mencionan conocerlo mucho, los restantes lo integran un preocupante 84% que aceptan conocer poco o nada del tema, nos preocupan las personas que informan conocer poco porque ellas pueden ocultar un desconocimiento total y no aceptar su realidad.

Posteriormente revisamos la información de aquellas personas que respondieron afirmativamente respecto del conocimiento del coaching esto es solo a quienes respondieron conocer mucho o poco les hemos aplicado la siguiente pregunta: ¿ La aplicación del coaching por parte de los administradores en las PYMES en Milagro influye en su gestión con el personal? , vemos así que estas personas consideran que el coaching genera un alto impacto en un 31% y un mediano impacto en un 49% que sumados nos generan un 80%, validando nuestra preocupación de las personas que mencionan conocer poco del coaching porque quizás respondieron de esta manera para ocultar su desconocimiento.

Ésta sería la causa por la que el 20% menciona que solo genera un impacto que lo asimilamos como limitado si proviene de una persona que conoce de esta herramienta de gestión comercial, lo cual valida nuestra preocupación respecto a los resultados obtenidos, agregamos los comentarios vertidos por el Ing. Miguel Lluqui quien comenta: “Es necesario que los emprendedores, ejecutivos o responsables de la gestión del talento humano del negocio o empresa, estudien cuidadosamente estos fundamentos”.

A continuación consultamos a la totalidad de la muestra respecto de uno de los elementos del coaching en su aplicación como lo es la comunicación, reflejada en la siguiente pregunta: Ud. considera que un administrador eficaz respecto a la comunicación debe tener un nivel de conocimiento:, nos satisface obtener una respuesta mayoritaria del 80% que estiman que tiene un alto impacto, no se registran resultados negativos, los resultados obtenidos se vinculan con la opinión de los especialistas, podemos apreciar que el Ing. Miguel Yuqui al respecto menciona “Cualquier proceso relacionado con el talento humano de la organización(incluida la técnica del Coaching), deberá contar en su planificación con una adecuada gestión de la comunicación en la organización, empresa o negocio.”. De igual manera el Lcdo. Frías dice que es importante la comunicación ya que en determinadas PYMES los administradores no cumplen sus roles generando que los colaboradores no cumplen con su rol de igual manera, es decir que se necesita una correcta gestión de comunicación.

Constituyéndose uno de los elementos vitales del Coaching la empatía hemos procedido a integrar una pregunta vinculada con este tema a la totalidad de la muestra: Considera usted que el manejo de la empatía por parte de los administradores de las PYMES es de: mucha, mediana, poca importancia es irrelevante o perjudicial, y nos llama la atención que apenas el 67% le den una importancia de un alto nivel a la empatía, esta situación nos lleva a la reflexión que el 33% que utilizan las otras opciones que inclusive abarcan la parte perjudicial, otros que es irrelevante, según nuestra opinión asimilada al momento de las encuestas, al parecer no todos están familiarizados con este término y quizás este es el motivo de sus respuestas,.

Los especialistas al respecto mencionan que la empatía es importante, según el Ing. Miguel Yuqui “Los procesos empáticos, considerados en la teoría de la comunicación como mediaciones comunicacionales, constituyen una de las variables o filtros que los actores de la comunicación utilizan para decodificar los mensajes y determinan los resultados de la misma. Es así que una de las habilidades de comunicación que el Coach deberá poseer es la empatía, lo cual le permitirá entre otros aspectos importantes, establecer los objetivos, realizar los

ajustes necesarios en el proceso de coaching con cada colaborador y lograr los resultados esperados.”.

Analizaremos nuevamente a las personas que conocen exclusivamente de coaching para aplicar una nueva pregunta y es que la misma que está vinculada entre el coaching y cómo influye en la generación con los colaboradores en su día a día y vemos que el 61% de las personas consideran que el conocimiento del coaching genera un alto rendimiento y la diferencia, el 37% un mediano rendimiento y un 2% un bajo rendimiento, podemos darnos cuenta nuestra preocupación mencionada en la pregunta número uno en la que comentamos que quizás muchas personas que informaron conocer poco de coaching, de manera real no tiene conocimiento y no quieren aceptar esa situación.

Los especialistas validan la información ya que el Lcdo. Frías menciona: “Es la base fundamental de la estructura de la operacionabilidad de la empresa la cual me permite llegar a los siguientes niveles deseados partiendo de mis limitaciones propias es decir que si quizás algún colaborador llego a una jefatura será por sus propias habilidades, sin embargo yo pudiera llegar a otro tipo de jefatura o cargo pero por mis propias potencialidades.

Lo fundamental en este caso es lograr que el colaborador logre identificarse con la institución partiendo de una línea de comunicación óptima que permita lograr la sinergia entre el equipo de trabajo y el logro de objetivos tanto personales como institucionales.”.

Volvemos a tomar la muestra de las personas que conocen del coaching y les hemos preguntado si la sinergia es consecuencia de la aplicación del coaching y vemos aquí que el 57% mencionan que tiene un alto grado y se vuelve a presentar la situación en la que el 39% menciona que existe un mediano grado y un 4% que no influye, lo ratificamos en los comentarios expuestos en el anterior párrafo en la que al parecer en el grupo de las personas que mencionan conocer poco están integradas por personas que no conocen respecto al coaching y sus bondades.

Otra de las características de un coach es la posibilidad de manejarse con mucha flexibilidad y mente abierta para aceptar nuevos retos y enfrentar los cambios,

hemos efectuado una pregunta a la totalidad de la muestra y podemos detectar que solo el 59% considera que esto influye en alto grado, el 34% en mediano y el 7% no influye, los resultados que vamos obteniendo nos van permitiendo conocer que los administradores de las PYMES estudiadas no tendrían un conocimiento adecuado de los que es el coaching, inclusive que hay demostraciones de personas que conocen muy poco respecto esto lo podemos comprobar si vemos las opiniones de los expertos donde nos dicen que el coaching es importante y vital para las organizaciones.

La gestión del talento humano tiene una incidencia directa en el coaching por este motivo hemos evitado la utilización directa del término, lo que estamos haciendo es integrar varios de los elementos con el cual un administrador que aplica coaching lo haría como son: escuchar de manera empática, tener buena comunicación, guiarlos o todas las anteriores y vemos que las personas no respondieron todas las anteriores como deberían ya que es lo lógico,, sino que distribuyen su respuesta entre las cuatro alternativas que existen, esto es un terreno fértil para nuestra futura propuesta.

Cabe indicar que los especialistas consideran que es importante el coaching para administrar el talento humano así lo menciona el Ing. José Carrera: “ El ejecutivo de talento humano, tiene hoy en día que enfrentar nuevos retos y desafíos en la gestión, especialmente en manejar conductas, tratar el tema de cómo motivar eficazmente a la gente, como optimizar sus competencias, como gestionar el conocimiento etc., **por lo tanto SI PODRIA lograr la aplicación del Coaching** pero primero debería echar una mirada a otras actividades u orientaciones que puede realizar además de las clásicas, para lo cual el Ing. Menciono varias de las cuales destacamos:

- Capacitase en coaching (debería estar), esta será una competencia fundamental para dirigir personas.
- El optimizar, fomentar y empoderar a la gente con un clima y una cultura de trabajo
- Desarrollar nuevas habilidades y competencias
- Obtener la credibilidad, empatía, asertividad en sus relaciones

- Facilitar que las personas se adapten a los cambios
- Estimular a las personas hacia la producción.
- Renovar las relaciones y hacer eficaz la comunicación

Continuamos observando que en determinadas PYMES existen conocimientos no tan amplios respecto al coaching o sus elementos e inclusive cuando tocamos temas de comunicación y les hemos preguntado toda la muestra: si un administrador se comunica permanentemente con los colaboradores y conoce sus objetivos personales y profesionales y los apoya puede lograr que su personal respecto de su rendimiento y esto nos dio que el 71% respondieron que se mejora en alto grado pero el 23% considera que mejora en mediana grado lo cual denota el nivel de conocimiento al respecto, si bien es cierto la respuesta es mayoritaria implica mejorar en alto rendimiento esto debería tener una tendencia mayor, esto se demuestra con la opinión vertida por el Ingeniero Carrera que menciona: “La comunicación y su trabajo, en relación al coaching, tiene que estar dedicado a establecer una relación abierta y clara de comunicación e interacción entre el (administrador) y los coachees.

4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS

Hipótesis	Verificación
El administrador eficaz del talento humano de una PYMES en Milagro logra la aplicación del coaching sustentado en un conocimiento técnico necesario para el mismo.	Respecto al coaching usted conoce: Mucho, Poco, Nada? ¿Cree usted que un administrador eficaz en la gestión del talento humano en las PYMES de Milagro puede lograr la aplicación del coaching sustentándose en los conocimientos técnicos para la ejecución del mismo? Revisando las respuestas obtenidas tanto de los administradores como de profesionales con amplio conocimiento del coaching se puede verificar que si bien no se conoce ampliamente del tema en las PYMES de Milagro lo consideran una herramienta vital en la gestión eficaz del talento humano.
La comunicación se constituye en una herramienta vital del coaching para lograr la excelencia en la gestión del talento humano en las PYMES en Milagro	Los administradores que tienen una gestión eficaz con el personal se vinculan con una comunicación de: Alto impacto, mediano impacto, impacto? ¿Cómo cree usted que influencia la comunicación como una herramienta vital de coaching orientada a lograr la gestión del talento humano de las PYMES de Milagro? Mediante los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a las PYMES en Milagro y a los especialistas consultados confirmamos que la comunicación siendo uno de los elementos del coaching es de mucha importancia para lograr una administración eficaz
Los administradores de la PYMES de Milagro optimizan la gestión del talento humano cuando aplican procesos empáticos en la interacción con sus colaboradores.	Considera usted que el manejo de la empatía por parte de los administradores de las PYMES es de: Mucha importancia, Mediana importancia, Poca importancia, Perjudicial? ¿De qué manera afecta la aplicación de procesos empáticos por parte de los administradores de las PYMES en la interacción con sus colaboradores orientada a optimizar la gestión del talento humano? Podemos observar según los resultados obtenidos que los expertos y administradores consideran de mucha importancia el tener óptimos procesos empáticos en las PYMES de Milagro con sus colaboradores orientados a mejorar su rendimiento.
Se logra la sinergia en la gestión de los colaboradores cuando los administradores de las PYMES en Milagro cuentan en su proceso cultural con conocimientos técnicos de coaching	Los administradores que aplican el coaching en su gestión logran procesos sinérgicos en las PYMES de: Alto grado, mediano grado, no influye? Cómo considera usted que contribuiría a la gestión del talento humano la aplicación de un proceso cultural con conocimientos técnicos de coaching para lograr sinergia en sus colaboradores? Según la opinión de los ejecutivos y/o dueños de las Pymes encuestadas y de los expertos consultados la aplicación del coaching contribuye en gran manera a lograr obtener sinergia en todos los procesos vinculados con el negocio e incluso mejora el clima laboral en la organización.
Si un administrador es flexible y abierto al cambio puede optimizar la herramienta del coaching incidiendo directamente en la motivación de los colaboradores.	Cree Ud. que una actitud flexible y abierta al cambio por parte de los administradores de las PYMES en relación a la gestión del talento humano logra en sus colaboradores: Superan las metas planteadas, Alcanzan las metas, No influye? ¿Usted considera que si un administrador es flexible y abierto al cambio, puede optimizar la herramienta del coaching incidiendo directamente en la motivación de sus colaboradores? Efectivamente se puede apreciar en los resultados que la flexibilidad ante los cambios por parte de los administradores ayuda a que los colaboradores no solo cumplan sus metas sino, que puedan superar sus propias expectativas incidiendo directamente en el desarrollo de la organización.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

“Estrategias a implementar para lograr una aplicación exitosa de un programa de capacitación en coaching para mejorar la gestión de las Pymes de Milagro”.

5.2 JUSTIFICACION

El presente estudio demostró que existen varios aspectos a mejorar en relación a la gestión del talento humano que se ha venido aplicando en el sector Pymes de la ciudad, esto ha sido corroborado con las respuestas de los encuestados en las que se observa que hay varias herramientas fundamentales en la administración que no se han aplicado en algunos casos y en otros que los aplican de manera empírica lo que no permite obtener todos los beneficios que estos ofrecen en la administración. Esto ha sido afirmado por los expertos consultados que conocen de la importancia que tiene esta herramienta en la gestión del talento humano.

En la mayoría de los casos esto se debe al desconocimiento ya sea de forma general o parcial del coaching. Siendo en la actualidad, el talento humano parte fundamental del éxito de las organizaciones se hace imprescindible contar con el conocimiento necesario para aprovechar al máximo todos los recursos con los que se cuenta.

Y es por este motivo que se debe aplicar de forma inmediata estrategias que permitan acceder al conocimiento necesario para gestionar los recursos antes mencionados; sabiendo que el sector Pymes es un elemento importante en la economía de las ciudades, brindando empleo y generando progreso a las ciudades donde desarrollan sus actividades.

5.3 FUNDAMENTACION

El Coaching

Con toda la información recopilada hemos definido al Coaching como un plan de vida que involucra un conjunto de pensamientos, estructurados por conceptos, dinámicas, procesos, herramientas e instrumentos de trabajo y grupos de personas que armonizan con el fin de alcanzar sus objetivos personales como también profesionales a fin de vivificar su sentido de la vida, su acción o papel presente y futuro en el desarrollo personal y profesional de las personas.

Entre los objetivos principales del Coaching se hace hincapié a lo que nos mencionó en una entrevista el Dr. Wilson Betancourth: el Coaching tienen como principal objetivo el potencializar las habilidades y destrezas de las personas haciendo más efectivo su desarrollo en cada etapa de sus vidas, además al Coaching se lo considera como un estilo de liderazgo porque se trata de encaminar al logro de sus objetivos establecidos.

Con los conocimientos de Coaching adquiridos mediante la investigación hemos definido que uno de los objetivos es destrabar el potencial que se encuentra oculto dentro de las personas esto puede ser por miedos, temores, inseguridad y la falta de motivación, este último factor es muy esencial para potencializar a la persona al logro de sus metas y objetivos.

Elementos del Coaching

Existen valores fundamentales para la formación de las personas por medio del Coaching, obteniendo información de las experiencias de los especialistas hemos considerado resumir los siguientes.

Disciplina

Desde nuestro punto de vista el Coaching es un elemento esencial para mantener una relación disciplinaria que nos permita lograr los objetivos establecidos, además el coach tiene que tener como principal valor la disciplina que le permita aprender de las personas y del convivir diario por medio de las experiencias, además de utilizar habilidades que les permita desarrollar conversaciones de Coaching con sus colaboradores y personas que conforman su entorno logrando observar, conocer e

identificar las necesidades, cumplimientos, obligaciones de las personas que conforman en entorno interno y externo de las organizaciones.

Entrenamiento

Hemos definido que el entrenamiento se basa en entablar conversaciones de Coaching reales para ello se requiere de tener habilidades en liderazgo, muchas lideres confunde sus ideas al momento de realizar sus actividades ya que lo convierten en una rutina diaria porque aplican ideas y conceptos errados debido a que memorizan sus actividades limitando en obtener conversaciones donde se pueda destrabar el rendimiento de las personas. Sin embargo para muchos autores el entrenamiento se basa en acompañar, enseñar y explotar todas las capacidades de las personas utilizando un método esencial como la motivación.

Valores

Además no podíamos dejar sin mencionar a los valores de las personas que forman parte del vivir día a día, poder lograr el éxito se necesita constar de valores para el Coaching se establecen valores subyacentes definidos ya que existen personas que se olvidan de los valores, demostrando conductas no adecuadas que los impide mejorar.

El Coaching aplica valores en sus procesos y teorías de aprendizaje ya que la persona debe valorarse como es para poder valorar a las personas, esto se debe mucho a la aplicación de valores como respeto, la tolerancia, la amabilidad y muchos más que nos permite tener un mejor ambiente en el hogar, en el trabajo y en la sociedad. Por último punto hemos definido como resultado que el Coaching es una herramienta esencial en las organizaciones porque destraba el potencial de las personas en cualquier aspecto de su vida, siendo un proceso que mantiene la mejora continua de las personas logrando resultados cualitativos que con el pasar del tiempo se convertirán en resultados cuantitativos.

Utilización del Coaching

Con la opinión de los especialistas en Coaching podemos mencionar los siguientes aspectos en que se puede utilizar el Coaching como una herramienta para fortalecer el liderazgo de las personas en las actividades diarias que les permita tener un crecimiento personal y profesional de los cuales se mencionan los siguientes:

- Al momento de atravesar una crisis.
- Cuando no se cumplen los objetivos o metas.
- Cuando se sabe cuál es la meta pero no el camino para el logro.
- Cuando se sabe que se necesita un cambio pero no se hace nada.
- Se necesita tener competencia.
- Cuando somos conscientes de las debilidades.
- Cuando la persona logra sus objetivos y necesita plantearse nuevas metas.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General de la propuesta

Estructurar estrategias pragmáticas que aporten al fortalecimiento del perfil del administrador eficaz en las Pymes a través de la aplicación de la herramienta del coaching.

5.4.2. Objetivos Específicos

Desarrollar habilidades en los administradores de las Pymes con las finalidades de que puedan aplicar comunicación efectiva en la organización mejorando el rendimiento de sus colaboradores.

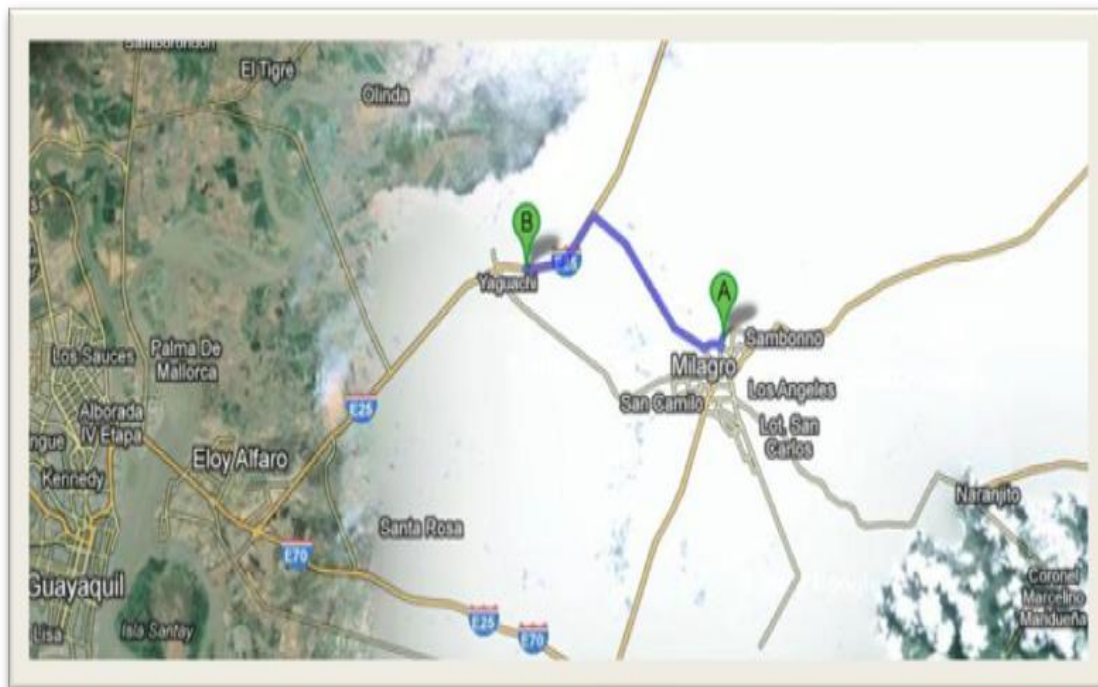
Aplicación de procesos empáticos que ayuden a conocer las necesidades de los colaboradores y de esta forma poder ayudar al crecimiento del mismo generando un sentido de identificación con la institución.

Lograr que los administradores brinden una asesoría oportuna y eficiente a sus colaboradores para trasladarlos a estos de su actual situación al estado deseado.

Desarrollar habilidades en los administradores para que puedan ser fuente de motivación en sus colaboradores con un proceso asertivo y flexible a la vez brindándoles el respaldo necesario para mejorar su aporte en la organización.

5.5 UBICACIÓN

Figura 14: Ubicación del Cantón Milagro y sus zonas de influencia.



Fuente: Google Maps

Las propuestas antes mencionadas y descritas posteriormente tienen como ubicación el sector comercial considerado como Pymes de la ciudad de Milagro; básicamente, a los administradores de las mismas, así como también toda zona de influencia de estas y que puedan obtener un beneficio de la aplicación de la propuesta orientada a mejorar la gestión y rendimiento del talento humano.

Cabe mencionar que este estudio y solución, no solo es aplicable a esta ciudad, sino que podría ser replicado en otras ciudades del país con características similares a la nuestra a fin de mejorar y fomentar el crecimiento de las Pymes y sus colaboradores.

5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Estimamos que el presente trabajo es factible en consecuencia de que está enmarcado en el comportamiento tanto de los administradores como de sus colaboradores es por ello que tan solo con la optimización de los recursos con los que se cuenta en el medio se puede lograr mejorar en gran medida los problemas

confirmados con las herramientas de investigación aplicados (encuestas-entrevistas).

La viabilidad de este trabajo está en función de que las estrategias que se mencionaran posteriormente solo busca aprovechar las oportunidades que presenta en medio en el que se desarrollan las Pymes como son las universidades con su infraestructura y talento humano con amplio conocimiento en el tema del coaching enmarcadas en el cumplimiento de procesos de vinculación con la colectividad establecidos por las entidades reguladoras. Lo que significa fácil accesibilidad económica para las pymes que podrán beneficiarse al contar con administradores altamente capacitados y colaboradores con alto rendimiento.

5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Una vez terminada la validación de las hipótesis nos encontramos listos para estructurar un plan estratégico que permita fortalecer la gestión de los administradores Pymes en función de obtener mejores resultados. Hemos considerado idónea como solución a la problemática objeto de estudio las estrategias que se detallan a continuación:

Misión

Constituirse en un programa de estrategias vinculadas con la herramienta del coaching que logra un mejor aporte de los colaboradores de la organización.

Visión

Constituirse en el tiempo en un programa de estrategias dinámicas, flexibles, que permitan de manera continua aportar a los objetivos personales y profesionales de los miembros de una organización.

Valores

Solidaridad

Disciplina

Equidad

Justicia

Responsabilidad

FODA

FORTALEZAS

- Experiencia o Conocimiento del sector en el que se desarrolla.
- Determinados administradores muestran apertura al cambio.
- Apertura a asimilar procesos de capacitación.
- Contar con recursos económicos

DEBILIDADES

- Determinados administradores muestran resistencia al cambio.
- Considerar que solo la experiencia es necesaria para lograr mejorar los resultados, no priorizan la capacitación.
- Determinados PYMES no cuentan con preparación técnica
- Determinados administradores no tienen preparación académica ni recursos

AMENAZAS

- Temor que la capacitación reduzca la brecha entre sus colaboradores o que lo superen.
- Otros administradores Pymes tomen la decisión de prepararse.
- Situación económica y política del país.
- Limitado tiempo disponible existente para capacitarse por las características del mercado.

OPORTUNIDADES

- Existencia de la UNEMI con alternativas como unidad académica y EPUNEMI.
- Existen otras instituciones del sector público y privado que pueden aportar en aspectos vinculados con el coaching.
- Contar con la posibilidad de captar talento humano con conocimiento técnico en las universidades.
- Determinadas Pymes Se encuentran abiertos a obtener nuevos conocimientos vinculados con el talento humano
- La unidad académica de postgrado al tener programas de maestrías con especialidad en Pymes genere información que aporte a este segmento y de manera específica a las necesidades en coaching.

- Que la UNEMI enmarcada con las disposiciones legales debe generar programas de vinculación con la sociedad
- Al ser por lo general organizaciones familiares varios de sus integrantes cuentan con preparación académica que aporta para superar las barreras del cambio.

ESTRATEGIAS

- Implementar alianzas estratégicas entre Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Postgrado para aprovechar sinérgicamente sus recursos y necesidades en función de las Pymes y el Coaching.
- Preparar un programa de coaching aplicable al sector Pymes de Milagro como producto de las necesidades existentes en el sector, que son proporcionados por los estudiantes de cuarto nivel (MAE Pymes de la UNEMI).
- Aplicación de los programas en planes pilotos, con el concurso de los estudiantes de Ciencias Administrativas de los últimos niveles.
- Como parte de los procesos de vinculación con la comunidad de la UNEMI, a través de Ciencias Administrativas y Postgrado ofrecer las capacitaciones que fueron determinadas como exitosas.
- Utilizar a los medios de comunicación con que cuenta la UNEMI para retroalimentar y difundir los resultados de las capacitaciones.

5.7.1 Actividades

Tabla 13: Primera estrategia a implementar

1 ESTRATEGIA: Implementar alianzas estratégicas entre Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Postgrado para aprovechar sinérgicamente sus recursos y necesidades en función de las Pymes y el Coaching.		
ETAPAS	RESPONSABLES	OBJETIVOS
Reunión entre Directivos de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, de Postgrado y Autores con el fin dar a conocer los detalles de las estrategias en beneficio de las Pymes.	Director UACC - Director Postgrado - autores	Comunicar e incentivar la ejecución de la propuesta planteada con el fin de mejorar el rendimiento del talento humano de las Pymes
Firma de las alianzas estratégicas y convenios acordadas en las reuniones.	Director UACC - Director Postgrado	Contar con un documento de respaldo de los convenios acordadas para cumplir con disposiciones legales
INDICADOR: Alianzas estratégicas concretadas con sus convenios		
FUENTE: Estrategias Establecidas por Maybeline Nieto y Virgilio Torres		

Tabla 14: Segunda estrategia a implementar

2 ESTRATEGIA: Preparar un programa de coaching aplicable al sector Pymes de Milagro como producto de las necesidades existentes en el sector, que son proporcionados por los estudiantes de cuarto nivel (MAE PYMES de la UNEMI).		
ETAPAS	RESPONSABLES	OBJETIVOS
Difundir los argumentos que sustentan la estrategia para beneficio de las PYMES.	Autores	Difundir a los interesados nuestra propuesta para que se asimilen las necesidades.
Reunión entre directivo de la unidad de ciencias administrativas y directivo de posgrado con los autores para estructurar un programa de capacitación e base a las necesidades determinadas en el presente trabajo y por los maestrantes que se encierran desarrollando los programas de cuarto nivel.	Director UACC - Director Postgrado - autores	Compartir ideas a fin de formar un programa para beneficio de las pymes
Presentación de la propuesta del programa para aprobación de los directivos de la universidad	Directivos de postgrado y de la unidad de ciencias administrativas	contar con un documento formal que permita orientar las actividades para capacitar a los pymes y lograr su mayor rendimiento
Elaboración de un modelo de programa de capacitación en coaching.	Los autores	Contar con un modelo de programa de capacitación para debatirlo y aprobarlo.
INDICADOR: Programa Estructurado		
FUENTE: Estrategias Establecidas por Maybeline Nieto y Virgilio Torres		

Tabla 15: Tercera estrategia a implementar

3 ESTRATEGIA: Aplicación de los programas en planes pilotos, con el concurso de los estudiantes de Ciencias Administrativas de los últimos niveles.		
ETAPAS	RESPONSABLES	OBJETIVOS
Sustentación a los estudiantes de los últimos niveles de ciencias administrativas del programa aprobado en la estrategia anterior y que tienen el programa piloto	Autores	Socializar a las personas que aplicaran los planes pilotos para su correcta difusión y logro de resultados en beneficio de los pymes
Que la unidad académica de ciencias administrativas establezca los programas de acción	Director UACC	Organizar y aprovechar los recursos existentes para un correcto beneficio de los pymes aprovechando el coaching.
INDICADOR: Planes pilotos ejecutados.		
FUENTE: Estrategias Establecidas por Maybeline Nieto y Virgilio Torres		

Tabla 16: Cuarta estrategia a implementar

<p>4 ESTRATEGIA: Como parte de los procesos de vinculación con la comunidad de la UNEMI, a través de Ciencias Administrativas y Postgrado ofrecer las capacitaciones que fueron determinadas como exitosas.</p>		
ETAPAS	RESPONSABLES	OBJETIVOS
Analizar insumo que brindan los planes pilotos para optimizar los futuros procesos de capacitación	Director de la Unidad Académica y profesores asignados	Contar con programas de capacitación debidamente validados para lograr una mayor eficacia en la aplicación del coaching en las pymes de milagro.
<p>INDICADOR: Programas de vinculación estructurados</p>		
<p>FUENTE: Estrategias Establecidas por Maybeline Nieto y Virgilio Torres</p>		

Tabla 17: Quinta estrategia a implementar

<p>5 ESTRATEGIA: Utilizar a los medios de comunicación con que cuenta la UNEMI para retroalimentar y difundir los resultados de las capacitaciones.</p>		
ETAPAS	RESPONSABLES	OBJETIVOS
Sustentar ante los interesados la importancia de difundir interna y externamente la importancia de la aplicación del presente proceso de capacitación.	Nosotros somos los autores	Concientizar de la importancia que tiene la difusión de las capacitaciones para beneficio de las pymes y demás interesados
que los responsables de las áreas de ciencias administrativas y de relaciones públicas coordinen las difusiones internas y externas con la respectiva retroalimentación	Director de la unidad académica y director d relaciones publicas	Estructurar un programa continuo de difusión de las gestiones realizadas para lograr la retroalimentación respectiva.
<p>INDICADOR: Contar con un programa de difusión estructurado</p>		
<p>FUENTE: Estrategias Establecidas por Maybeline Nieto y Virgilio Torres</p>		

5.7.2 Recursos, análisis financiero

Como se puede observar en las estrategias antes detalladas se trata de una propuesta de carácter cualitativa en la que se aprovecharan los recursos con los que se cuenta. En este caso no se necesitará inversión económica por parte de los administradores pymes ya que el programa de capacitación lo realizara la UNEMI aprovechando su infraestructura, equipos y catedráticos, recursos con los que ya se cuenta es decir no será necesaria una inversión adicional puesto que ya se cuenta con todo lo necesario para su ejecución. Todo esto como parte de la función de responsabilidad social y vínculo con la comunidad que debe efectuar la universidad.

5.7.3 Impacto

En el presente trabajo de tesis el impacto está dado por el intangible que se reflejara en el potencial del talento humano, cuando los colaboradores cuenten con jefaturas técnicamente preparadas que le permitan lograr los objetivos optimizando los recursos.

5.7.4 Cronograma

Tabla 18: Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	FECHAS
1	Revisión del diseño.	20/11/2013 - 27/11/2013
2	Revisión de problemas y objetivos.	4/12/2013 - 11/12/2013
3	Revisión del marco referencial e hipótesis.	18/12/2013 - 26/12/2013
4	Análisis de población y determinación de la encuesta, revisión de la entrevista a los especialistas.	02/01/2014 - 08/01/2014
5	Revisión de la tabulación de los resultados de la encuesta a la población y de la entrevista a los especialistas.	15/01/2014 - 22/01/2014
6	Revisión de los comentarios tanto de las encuestas y de las entrevistas y la validación de la hipótesis.	29/01/2014 - 05/02/2014
7	Análisis del desarrollo de la propuesta.	12/02/2014
8	Análisis de la fundamentación, justificación y objetivos generales y específicos de la propuesta.	19/02/2014
9	Análisis de la factibilidad y descripción de la propuesta.	26/02/2014
10	Análisis de las estrategias a implementar, sus recursos, actividades, impacto, conclusiones y recomendaciones.	05/03/2014

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Para poder evaluar los resultados de la propuesta se consideran pertinentes evaluar la aceptación que tengan las capacitaciones así como también dar seguimiento a las pymes mediante test y entrevistas que nos permitan medir la influencia que ha tenido la aplicación de las estrategias en función mejorar los rendimientos de talento humano de las organizaciones antes mencionadas y por ende el desarrollo de las mismas.

CONCLUSIONES

- La mayoría de los administradores Pymes de Milagro no cuentan con el conocimiento necesario para optimizar el Talento humano con el que cuenta en su organización.
- Poca existencia de una estructura definida y clara que permita establecer líneas de comunicación eficientes, a fin de conocer las necesidades y potencialidades de los colaboradores.
- Algunos administradores Pymes tienen paradigmas errados y resistencia al cambio que no permite adquirir conocimientos que mejoren la gestión de sus organizaciones por lo que existe altos niveles de rotación de personal y por ende gastos innecesarios.
- Alto nivel de desconocimiento de las alternativas de capacitación, colaboración y vinculación con las que cuentan en el medio que permitan la el crecimiento de las pymes generando conocimiento y empleo a la colectividad.
- Se demuestra que el coaching es la herramienta vital en la gestión del talento humano de las organizaciones que permitiría el crecimiento profesional y personal de cada colaborador incidiendo directamente en los resultados.
- El coaching permite mejorar las relaciones interpersonales entre jefaturas y colaboradores mejorando el clima labora lo que pudo ser corroborado con las opiniones de los expertos entrevistados además del sustento bibliográfico.
- El coaching es una herramienta valiosa a la hora de cambiar la cultura de las organizaciones Pymes de trabajar por resultados y hacerlo ahora por proceso con la finalidad de obtener mejores resultados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los administradores Pymes formar gremios que permitan compartir las necesidades de sus organizaciones y de la misma manera buscar soluciones viables fomenten el desarrollo de las mismas.
- Tener alianzas estratégicas con las universidades del sector para buscar capacitaciones, colaboración y compartir conocimientos en beneficio de mutuo.
- Aplicar las estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación en virtud su viabilidad así como el beneficio que otorga a varios sectores que intervienen en la ejecución de las estrategias detalladas.
- Pedir a los directivos de posgrado la conformación de una base de datos en los que se aprovechen las investigaciones de los aspirantes a MAE con la finalidad de aplicar estas estrategias con otras áreas de la comunidad con las capacitaciones pertinentes aportando al desarrollo de la ciudad.
- Analizar y difundir el presente trabajo con la finalidad de que pueda ser replicado en otras ciudades que tengan similares características a la nuestra, lo que a su vez permita compartir experiencias que enriquezcan la propuesta mencionada (retroalimentar).

ANEXOS



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

El objetivo de la encuesta es determinar el impacto que tiene el administrador de las PYMES en la gestión del talento humano cuando aplica la herramienta del coaching para lograr mejores resultados en la organización.

Fecha: _____ **Tipo de actividad:** _____

1.- Respecto al coaching usted conoce:		Mucho
		Poco
		Nada

2.- La aplicación del coaching por parte de los administradores en las PYMES en Milagro influye en su gestión con el personal:		Alto impacto
		Mediano impacto
		Impacto
		No aplica

3.- Ud. considera que un administrador eficaz respecto a la comunicación debe tener un nivel de conocimiento:		Alto
		Mediano
		Bajo

4.- Los administradores que tienen una gestión eficaz con el personal se vinculan con una comunicación de:		Alto impacto
		Mediano impacto
		Impacto

5.- Considera usted que el manejo de la empatía por parte de los administradores de las PYMES es de :		Mucha importancia
		Poca importancia
		Mediana importancia
		Irrelevante
		Perjudicial

6.- La aplicación de procesos empáticos en las PYMES logra en la gestión del talento humano:		Alto rendimiento
		Mediano rendimiento
		Bajo rendimiento
		No influye

7.- Ud. considera que los conocimientos de coaching en los administradores de las PYMES generan en los colaboradores:	Alto rendimiento
	Mediano rendimiento
	Bajo rendimiento

8.- Los administradores que aplican el coaching en su gestión logran procesos sinérgicos en las PYMES de :	Alto grado
	Mediano grado
	No influye

9.- Cree Ud. que una actitud flexible y abierta al cambio por parte de los administradores de las PYMES en relación a la gestión del talento humano logra en sus colaboradores :	Superan las metas planteadas
	Alcanzan las metas planteadas
	No influye

10.- Los administradores que demuestran flexibilidad y mente abierta mejoran el rendimiento de sus colaboradores en :	Alto grado
	Mediano grado
	No influye

11.- Considera que para administrar talento humano usted debería:	Escuchar de manera empática
	Guiarlos
	Tener buena comunicación
	Todas las anteriores

12.- Cuando un administrador se comunica permanentemente con los colaboradores y conoce sus objetivos personales y profesionales y los apoya puede lograr que su personal respecto de su rendimiento:	Mejora en alto grado
	Mejora en mediano grado
	No influye



FORMATO DE LA ENTREVISTA

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Entrevista dirigida a Destacados Profesionales de la Ciudad, para conocer su opinión acerca de la aplicación del coaching en las Pymes en Milagro.

Cooperación: Agradecemos por la amable atención que usted prestará a la siguiente entrevista, además de sus acertados y sinceros comentarios.

Objetivo: Captar de manera acertada el grado de influencia del coaching en la Gestión del Talento Humano en el Cantón Milagro a través de sus amables respuestas.

Instrucciones: Sírvase leer de forma clara el siguiente formulario para que de esta manera se facilite emitir sus respuestas.

Nombre:

Título Profesional:

Institución:

Cargo:

PREGUNTAS:

1.- ¿Cree usted que un administrador eficaz en la gestión del talento humano en las PYMES de Milagro puede lograr la aplicación del coaching sustentándose en los conocimientos técnicos para la ejecución del mismo? Argumente su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....

2.- ¿Cómo cree usted que influencia la comunicación como una herramienta vital de coaching orientada a lograr la gestión del talento humano de las PYMES de Milagro?

.....
.....
.....
.....

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia o Conocimiento del sector en el que se desarrolla. • Determinados administradores muestran apertura al cambio. • Apertura a asimilar procesos de capacitación. • Contar con recursos económicos 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinados administradores muestran resistencia al cambio. • Considerar que solo la experiencia es necesaria para lograr mejorar los resultados, no priorizan la capacitación. • Determinados administradores no tienen preparación académica ni recursos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de la UNEMI con alternativas como unidad académica y EPUNEMI • Existen otras instituciones del sector público y privado que pueden aportar en aspectos vinculados con el coaching. • Contar con la posibilidad de captar talento humano con conocimiento técnico en las universidades • Determinadas pymes Se encuentran abiertos a obtener nuevos conocimientos vinculados con el talento humano • La unidad académica de postgrado al tener programas de maestrías con especialidad en pymes genere información que aporte a este segmento y de manera específica a las necesidades en coaching 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechar los recursos económicos para acceder a programas de capacitación relacionadas con gestión del talento humano del SECAP ✓ Preparar un programa de coaching aplicable al sector Pymes de Milagro como producto de las necesidades existentes en el sector, que son proporcionados por los estudiantes de cuarto nivel (MAE pymes de la UNEMI). (FO) ✓ Acceder a las capacitaciones especializada en coaching que ofrecen ciudades aledañas. ✓ Aprovechar el nivel de conocimiento y experiencia de los administradores para generar una base de datos con las necesidades de las Pymes ✓ Aprovechar la apertura de los administradores para aplicar planes de capacitación pilotos con estudiantes de los últimos niveles que son parte del mercado laboral. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechar los medios de comunicación con los que cuenta la UNEMI para comunicar los beneficios del coaching y romper paradigmas de los administradores. ✓ Implementar alianzas estratégicas entre Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Postgrado para aprovechar sinérgicamente sus recursos y necesidades en función de las Pymes y el Coaching. (DO) ✓ Utilizar los de vinculación para implementar programas de coaching en las Pymes. ✓ Insertar planes de coaching en las Pymes con poco acceso y recurso a través de los estudiantes de MAE en Pymes de postgrado. ✓ Utilizar a los medios de comunicación con que cuenta la UNEMI para retroalimentar y difundir los resultados de las capacitaciones.(DO) ✓ Dar un curso de coaching a los que desconocen del tema. ✓ Como parte de los procesos de

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar un programa de coaching aplicable al sector Pymes de Milagro como producto de las necesidades existentes en el sector, que son proporcionados por los estudiantes de cuarto nivel (MAE pymes de la UNEMI). (FO) ✓ Dar un curso avanzado de coaching a los que conocen de coaching 	<p>vinculación con la comunidad de la UNEMI, a través de Ciencias Administrativas y Postgrado ofrecer las capacitaciones que fueron determinadas como exitosas. (DO)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temor que la capacitación reduzca la brecha entre sus colaboradores o que lo superen. • Otros administradores pymes tomen la decisión de prepararse. • Limitado tiempo disponible existente para capacitarse por las características del mercado. 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizar la experiencia de los administradores para generar una capacitación eficiente en coaching. ✓ Buscar programas de capacitación online para acceder a herramientas de orientadas a mejorar el rendimiento del talento humano ✓ Identificar las alternativas de capacitación en coaching con los que cuentan los administradores de las Pymes dentro de la ciudad 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plantear un cronograma de reuniones que permitan interactuar con los colaboradores e intercambiar conocimientos. ✓ Establecer una estructura funcional que facilite la implementación de líneas de comunicación a fin de conocer las necesidades de los colaboradores. ✓ Monitorear el sector a fin de conocer las estrategias de la competencia y tomar acciones oportunas. ✓ Brindar financiamiento a los administradores para evitar excusas de no capacitarse. ✓ Buscar que las empresas financien la capacitación en coaching

Modelo de Programa de Capacitación en Coaching para PYMES

MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACION EN COACHING PARA PYMES				
NO.	TEMAS	DURACION		LUGAR
		HORAS	DIAS	
1	Impacto en la moral del colaborador	5	2	UNEMI
2	Liderazgo mediante el ejemplo	5	2	UNEMI
3	Capacitación y entrenamiento	6	2	UNEMI
4	Sentido de trabajo en equipo	5	2	UNEMI
5	Motivación individualizada	7	2	UNEMI
6	Mejora del desempeño y la productividad	5	2	UNEMI
7	Mejorar uso del personal, sus habilidades y recursos	7	2	UNEMI
TOTAL DE HORAS		40	14	

Revisión de antiplagio

The screenshot displays the URKUND web interface for a plagiarism check. The browser address bar shows the URL: <https://secure.orkund.com/view/10275063-9221>. The document being checked is "TESIS DE GRADO NIETO-TORRES.docx" (ID: D10448038), submitted on 2014-04-02 at 04:49. The sender is hserranom@unemi.edu.ec and the receiver is hserranom.unemi@analysis.orkund.com. A message indicates that 2% of the document's text is derived from 4 sources.

The "List of sources" table is as follows:

Rank	Path/Filename
1	http://www.equiposytalento.com/tribunas/augere/coaching-en-la-empresa
2	Tesis Final Adriana.docx
3	http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR31010-04.pdf
4	tesis borrador final (1).docx
5	textiles torres 2.docx
6	http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1648/1/Incurcion%20en%20el%20sect...

The interface shows a comparison between the document and an external source. The document text is on the left, and the external source text is on the right. Both texts are identical, indicating a match. The document text includes:

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
 PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
 DE: INGENIERO COMERCIAL
 TÍTULO DEL PROYECTO " "

 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR PARA LOGRAR UNA APLICACIÓN EXITOSA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COACHING PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS PYMES DE MILAGRO". AUTORES: NIETO SOLORZANO MAYBELINE LORENA TORRES TROYA VIRGILIO GABRIEL

 MILAGRO, ABRIL DEL 2014

 ECUADOR ACEPTACIÓN DEL TUTOR Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la

 Srta. Maybeline Lorena Nieto Solórzano y el Sr. Virgilio Gabriel Torres Troya, para optar al título de Ingenieros Comerciales

 y que acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación. Milagro,

 Abril del 2014 TUTOR ING. HÉCTOR SERRANO MANTILLA, MAE DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA

The external source text is identical to the document text. The interface also shows a progress bar at 100% and various control buttons like "Warnings", "Reset", "Export", and "Share".