



**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**Tema:**

**COACHING COMO HERRAMIENTA TRANSFORMACIONAL DE TIPO EJECUTIVO: CASO SUMARSEG CÍA. LTDA.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de  
Ingeniera Comercial**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

**Autora:**

Aracelly Gardenia Vinueza Maya

**Director:**

Mg. Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez

**Ambato – Ecuador**


**Noviembre 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ARACELLY GARDENIA VINUEZA MAYA**, con cédula de ciudadanía **1803371937**, autora del trabajo de graduación intitulado: "COACHING COMO HERRAMIENTA TRANSFORMACIONAL DE TIPO EJECUTIVO: CASO SUMARSEG CÍA. LTDA.", previo a la obtención de título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, noviembre 2025

  
Aracelly Gardenia Vinueza Maya  
CC. 1803371937

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**COACHING COMO HERRAMIENTA TRANSFORMACIONAL DE TIPO  
EJECUTIVO: CASO SUMARSEG CÍA. LTDA.**

**Línea de investigación:**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL

**Autora:**

Aracelly Gardenia Vinueza Maya

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

CC. 1802905305

**CALIFICADOR**

f. 

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

 **PUCESA**  
**DIRECCION CIENCIAS SOCIALES**  
**Y HUMANIDADES**

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 

 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**SECRETARIA GENERAL**  
**PROCURADURIA**

Ambato – Ecuador

Noviembre 2025

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de Investigación principalmente a Dios, por las bendiciones que ha derramado en mi vida, también a mis padres, Carlos e Inés, mis hermanas y sobrinos, cuyo apoyo ha sido fundamental para cumplir este hermoso sueño, que ha sido mi carrera Universitaria, y el inicio de mi vida profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

La guía para la presentación de este trabajo de titulación fue gracias a la colaboración del Mg. Franklin Pacheco, y demás docentes involucrados, quienes me han brindado su conocimiento, dedicación y guía, para que el trabajo investigativo salga adelante, y ahora, sea un trabajo que ayudará de manera real a la empresa sobre la cual está basado, de la misma manera a los directivos y personal de la empresa de Seguridad Privada SUMARSEG. Cía. Ltda., sin su apoyo y colaboración, el presente trabajo no habría sido posible.

## RESUMEN

La empresa Sumarseg Cía. Ltda., se dedica a brindar servicios de seguridad y salvaguardia de bienes materiales, muebles e inmuebles de entidades públicas y privadas que requieran de sus servicios, también brinda custodia a *very important people* (VIP), dotación de equipos de protección y armas, además de contar con planes de ampliación de sus servicios e implementación de seguridad electrónica. El objetivo de la presente investigación es desarrollar un plan de *coaching* de tipo ejecutivo para todo el personal, con esto se pretende mejorar las habilidades y capacidades de los mismos, con lo cual se pretende mejorar el desempeño y empoderamiento del equipo humano que presta su contingente.

De esta forma, se emite una pequeña conceptualización de *coaching* considerada una herramienta de crecimiento personal y profesional para cada una de las personas que laboran en la empresa, y al mismo tiempo una herramienta de crecimiento empresarial, que permite establecer el camino adecuado para superar las limitaciones actuales de la organización. La investigación se basa en un enfoque descriptivo, que detalla los comportamientos y características con el fin de profundizar la naturaleza del problema de investigación, además se aplica un enfoque cualitativo que implica la revisión de información de fuentes bibliográficas primarias.

Con la propuesta se pretende realizar un *coaching* de tipo ejecutivo al personal de la empresa Sumarseg Cía. Ltda., a fin de eliminar las debilidades del personal, incrementar habilidades, potenciar sus fortalezas y el desempeño de las personas enfocándose en el rendimiento de toda la organización

**Palabras claves:** coaching, empoderamiento, coach ejecutivo, compromiso organizacional.

## ABSTRACT

*The company Sumarseg Cía. Ltda., Is dedicated to providing security services and safeguards of material, movable and immovable property of public and private entities that require its services, it also provides custody to very important people (VIP), provision of protective equipment and weapons, in addition to having plans to expand its services and implementation of electronic security. The objective of this research is to develop an executive-type coaching plan for all staff, with this it is intended to improve their skills and abilities, with which it is intended to improve the performance and empowerment of the human team that provides its contingent.*

*In this way, a small coaching conceptualization is issued considered a personal and professional growth tool for each of the people who work in the company, and at the same time a business growth tool, which allows establishing the appropriate path to overcome the current limitations of the organization. The research is based on a descriptive approach, which details the behaviors and characteristics in order to deepen the nature of the research problem, in addition a qualitative approach is applied that involves the review of information from primary bibliographic sources.*

*The proposal is intended to carry out executive-type coaching to the staff of the company Sumarseg Cía. Ltda., In order to eliminate staff weaknesses, increase skills, enhance their strengths and the performance of people, focusing on the performance of the entire organization*

**Keywords:** *coaching, empowerment, executive coach, organizational commitment.*

## ÍNDICE DE GENERAL DE CONTENIDOS

|   |     |
|---|-----|
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....                     | ii  |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....                                  | iii |
| DEDICATORIA.....  | iv  |
| AGRADECIMIENTO.....   | v   |
| RESUMEN .....   | vi  |
| ABSTRACT .....  | vii |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1   |
| CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....                         | 5   |
| 1.1. Origen y evolución del coaching .....                              | 5   |
| 1.2. Antecedentes de la influencia.....                                 | 11  |
| 1.3. Características de un coaching .....                               | 14  |
| 1.4. Estudio y análisis de modelos de coaching.....                     | 15  |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....                                  | 30  |
| 2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación.....                 | 30  |
| 2.2. Análisis e interpretación de resultados .....                      | 31  |
| 2.3. Caracterización de la empresa de servicio Sumarseg Cía. Ltda. .... | 45  |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....       | 54  |
| 3.1. Propuesta.....   | 54  |
| 3.2. Diseño del plan de entrenamiento .....                             | 60  |
| CONCLUSIONES.....   | 64  |
| RECOMENDACIONES .....   | 65  |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 66  |
| ANEXOS .....  | 73  |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1. Características del coaching .....                                | 15 |
| Ilustración 2 Modelo Individual del coaching .....                               | 16 |
| Ilustración 3 Modelo de Coaching y la empresa.....                               | 17 |
| Ilustración 4 Cuatro etapas del modelo de consultoría de Thomas J. Saporito..... | 18 |
| Ilustración 5 Proceso de coaching empresarial .....                              | 22 |
| Ilustración 6 Fases del modelo GROW .....  | 23 |
| Ilustración 7 Modelo Achieve.....  | 24 |
| Ilustración 8 Fundamentos del coaching .....                                     | 26 |
| Ilustración 9 Dimensiones de cambio en el proceso de coaching .....              | 28 |
| Ilustración 10 Organigrama Estructural .....                                     | 48 |
| Ilustración 11 Propuesta de coaching ejecutivo .....                             | 54 |
| Ilustración 12 Pautas para el Coaching.....                                      | 57 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1. Filósofos del Coaching .....  | 7  |
| Cuadro 2. Influencias de Coaching .....   | 10 |
| Cuadro 3. Otros autores con igual importancia indican los siguientes conceptos: | 13 |
| Cuadro 4. Tipos de coaching según la persona que se dirige.....                 | 20 |
| Cuadro 5. Pregunta para medir el factor colaboración .....                      | 31 |
| Cuadro 6. Pregunta para medir el factor comunicación .....                      | 33 |
| Cuadro 7. Pregunta para medir el factor liderazgo.....                          | 34 |
| Cuadro 8. Pregunta para medir el factor motivación .....                        | 36 |
| Cuadro 9. Pregunta para medir el factor proceso de cambio .....                 | 37 |
| Cuadro 10. Pregunta para medir el factor relaciones laborales.....              | 39 |
| Cuadro 11. Pregunta para medir el factor retroalimentación.....                 | 40 |
| Cuadro 12. Pregunta para medir el factor sentido de pertenencia .....           | 42 |
| Cuadro 13. Pregunta para medir el factor toma de decisiones.....                | 43 |
| Cuadro 14. Matriz FODA.....   | 50 |
| Cuadro 15. Esquema de propuesta.....  | 56 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Llamados de atención realizados al personal .....      | 51 |
| Gráfico 2. Comparativo de llamados de atención 2019 vs 2020 ..... | 52 |
| Gráfico 3. Llamados de atención al personal en el año 2019.....   | 52 |
| Gráfico 4. Llamados de atención al personal en el año 2020.....   | 53 |
| Gráfico 5. Factor Colaboración.....                               | 32 |
| Gráfico 6. Factor Comunicación .....                              | 33 |
| Gráfico 7. Factor Comunicación .....                              | 35 |
| Gráfico 8. Factor Motivación.....                                 | 36 |
| Gráfico 9. Factor Proceso de Cambio .....                         | 38 |
| Gráfico 10. Factor Relaciones Laborales .....                     | 39 |
| Gráfico 11. Factor Relaciones Laborales .....                     | 41 |
| Gráfico 12. Factor Sentido de Pertenencia .....                   | 42 |
| Gráfico 13. Factor Toma de Decisiones .....                       | 44 |

## INTRODUCCIÓN

El *coaching* es una herramienta diseñada para descubrir, potenciar y desarrollar habilidades propias de una persona; sobre todo, en el ámbito profesional, que permite mejorar las competencias de forma cotidiana. De la misma manera, como apoyo los estudios desarrollados por Villa & Caperan (2010), establece un guía a seguir para superar obstáculos, a través de los atributos propios de una persona u organización y un plan de acción en busca de oportunidades de mejora continua.

Es, así como se puede destacar, que en la organización es importante contar con un talento humano motivado y comprometido en sus funciones diarias, el cual necesita de un rumbo a seguir claro y conciso. En este sentido, el *coaching* es una herramienta de seguimiento continuo, que es dirigido por un facilitador que trabaja sobre las fortalezas y oportunidades de mejora en una persona, grupo de personas u organización. La propuesta del *coaching* se basa en el aprendizaje y apoyo que cubre el vacío entre lo que es ahora y lo que quiere llegar a ser mañana, para el mejoramiento dentro del ámbito empresarial, convirtiéndose así, en una herramienta necesaria para transformar los resultados de una organización.

Según los datos (*Global Coaching Study, 2016*), realizado por la *International Coach Federation*, en la actualidad existe un número aproximado de 53.300 *coaches* profesionales en el mundo. La mayor concentración de profesionales se encuentra en Europa Occidental, con un total de 18.800 *coaches* correspondientes al 35% del total del estudio; mientras que Norte América, se ubica como la región con la segunda mayor concentración de profesionales en *coaching*, con un porcentaje de 33% que corresponden a 17.500 *coaches*. Las regiones con el menor número de *coaches* profesionales están: Europa Oriental (4.500), América Latina y Caribe (4.000), Asia (3.700), Oriente Medio, África y Oceanía (2.400).

El estudio realizado a los *coaches* profesionales en varias regiones del mundo, en base a su experiencia propia y del mercado, mencionan que su mayor preocupación es la de “los individuos sin formación que se denominan a sí mismos coaches”, en base al estudio hecho en 2012; mientras que la oportunidad que ellos emitieron en

el estudio es “una mayor conciencia de los beneficios del *coaching*”, que a su vez también creen que “el *método* es capaz de influir en el cambio social”. Esta influencia del *coaching* en el cambio social varía con respecto a la región de estudio, donde en América Latina, Caribe, Oriente Medio y África, con un 68 y 66% respectivamente creen que tiene un impacto en la sociedad (*Global Coaching Study*, 2016).

El *coaching* en América Latina tiene una demanda que crece en los últimos años entre los interesados por conocer esta técnica que tiene gran influencia en el mundo, no sólo en el ámbito personal sino en el empresarial. Entre los países con mayor interés en el tema están: Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y centro américa en general. En esta región los ingresos por este tipo de consultoría les permitió a los *coaches* tener ingresos en promedio por 34.400 dólares (Díaz, 2012).

En el Ecuador, las empresas que optan por desarrollar una herramienta como el *coaching* que les ayuden a mejorar en sus niveles de organización son muy pocas. Esto se debe que en nuestro país la mayoría de las empresas consideran que invertir en este tipo de técnica genera un gasto adicional que no tiene retorno. Las empresas consultoras que prestan la asesoría en *coaching* mencionan que puede ser implementada en cualquier tipo de empresa, grandes o pequeñas, las mismas que deseen mejorar sus actividades empresariales internas o externas, donde los resultados obtenidos se dan al mediano plazo (Manzur, 2016).

La Compañía de Seguridad Privada Sumarseg Cía. Ltda. Presta servicios de seguridad desde el año 2013, tiempo en el cual ha crecido como empresa, y presta servicios a un mayor número de clientes, razón por la cual, se ha visto en la necesidad de ampliar su nómina de personal, con los problemas propios que el gestionar un equipo de personas conlleva.

A nivel de Gerencia y personal administrativo, el personal que labora en estos cargos se encuentra con problemas como: falta de comunicación entre la Gerencia y sus subordinados, además de notar cierta falta de motivación y compromiso por parte de los empleados hacia su lugar de trabajo, falencias que llevan a que una

jornada laboral, dure más de las horas establecidas legalmente, sin que esto haya significado el incumplimiento de sus actividades, hasta el momento.

A nivel operativo, en el personal que se desempeña como Guardias de Seguridad, se ha presentado una tendencia creciente a ser sancionados por incumplimiento de funciones, mismas que se encuentran estipuladas en el manual de funciones y reglamento interno, cabe mencionar que todo el personal una vez que ingresa a laborar a la empresa, es capacitado respecto a dichos reglamentos, además de recibir una capacitación por parte de la entidad contratante, sin embargo, también se ha podido evidenciar, que existe cierta apatía y falta de empoderamiento por parte de los señores guardias, respecto a su puesto de trabajo.

La empresa, al establecer el modelo de *coaching*, desarrollará en su personal competencias y habilidades, misma que les permitirán mejorar el desempeño de cada uno de sus empleados, y, por ende, mejorar a la empresa en sí misma.

Por tal razón, se plantea como pregunta de estudio: ¿Qué beneficios tiene el *Coaching* de tipo Ejecutivo en la empresa Sumarseg Cía. Ltda.?

El objetivo general de esta investigación es Establecer un modelo de *Coaching* de tipo ejecutivo en la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Dentro de la cual abarca como objetivos específicos que complementan el presente trabajo son:

1. Fundamentar teóricamente las variables de estudio: el *Coaching* de tipo ejecutivo y su relación de los niveles jerárquicos en las empresas.
2. Diagnosticar la situación actual del *Coaching* en relación a los niveles jerárquicos de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.
3. Proponer herramientas de *Coaching* de tipo ejecutivo que mejore las relaciones de los procesos de trabajo en equipo en la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

El enfoque de la investigación cualitativa, que permite profundizar la naturaleza del problema de investigación para el sustento de esta metodología, se toma en cuenta fuentes bibliográficas relacionadas al tema de estudio (Hernández. Et al. 2014).

El *coaching* ejecutivo es un proceso que las empresas usan hoy con mayor frecuencia, pues han constatado, que incrementa el desempeño de las personas y aumenta el rendimiento de toda la organización. Se centra específicamente en el desarrollo de competencias en los empleados o directivos clave de la organización a la que pertenecen, a través de la elaboración de un plan de acción que permite la conciliación entre las necesidades de la persona con las competencias organizativas, los objetivos, la misión y la cultura de la empresa a la que pertenecen, de manera que, repercute favorablemente en la calidad del trabajo.

## CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

### 1.1. Origen y evolución del coaching

El estudio del origen del *coaching* se desarrolla hasta el siglo XV cuando el transporte húngaro en la ciudad de Kocs, era realizado por carruajes tirados por caballos cuyo sistema de suspensión superaba cualquier lujo y comodidad, es por esto que en la actualidad se asemeja a que el conductor decide el trayecto y rumbo a seguir mientras que sus pasajeros llegan al destino que tenían propuesto (Saenz, 2012). Es así que el tema, es relativamente nuevo existen escasas investigaciones sobre el *coaching*, por ello el autor Magazine (2005) menciona que a lo largo del origen de la humanidad han devenido y consolidado lo que hoy llamamos *coaching*, existen diferentes influencias que a continuación se describen:

Al hablar de *coaching* data toma sus inicios entre los siglos XV y XVI en Hungría, cuando se optó por utilizar carruajes, denominados en ese entonces como *kocsi* el cual contaba con un sistema de suspensión el cual logró destacarse de los demás por su elegancia, comodidad y espectacular diseño, fue así que se relacionó su última palabra con *coaching* en relación a que éste se consideraba un medio de transporte de las personas de un lugar a otro igualmente el *coaching* transportaba personas desde el lugar donde están hasta donde quieren llegar (Zapata, et al 2010).

Desde otra perspectiva el *coaching* según los estudios desarrollados por Scott, (2007) y Sans (2012), mencionan que el *coaching* tiene sus orígenes en los años 80 en Estados Unidos, nace con el fin de incrementar el rendimiento individual y grupal de los atletas, pues desde esta época varios entrenadores famosos escribieron sus experiencias lo que llamó la atención de la mayoría de los administradores quienes aprendieron métodos que conducen al éxito.

Desde la perspectiva de la psicología los autores Sánchez & Boronat (2014), resalta que según la psicología humanista, el individuo percibe el mundo que le rodea de un modo singular y único; tal percepción constituye su peculiar realidad y determina

su comportamiento. Asimismo, el constructivismo, como corriente psicológica actual, ha propiciado su desarrollo. Mantiene que la persona (cognitiva, social y afectivamente) es el resultado de la construcción producida por la interacción entre el ambiente y el individuo. Las construcciones se producen al momento que el sujeto interactúa con el objeto del conocimiento, tal interacción se realiza con los otros y es significativa para el sujeto.

El *coaching* desde sus inicios en la perspectiva estadounidense el autor Koch (1981) se convierte en trascendental porque define el *coaching* desde la disciplina deportiva señalándolo como la preparación o entrenamiento, y el coach como el preparador o entrenador, que dirige y activa equipos deportivos, mediante el logro de interacciones efectivas. En fin, se define como la persona que enseña, mejora y desarrolla capacidades y técnicas (Useche, 2004). Este concepto se ha trasladado a las empresas para mejorar las relaciones entre los trabajadores y lograr que los procesos organizacionales respondan al mercado de manera oportuna y competitiva, dado que tanto las empresas como los equipos buscan ser los mejores y lograr los resultados propuestos.

Otra visión del origen del *coaching* hay que situarla en la Inglaterra del XVIII. Las universidades inglesas de más prosapia denominaban *coach* (1810) al profesor particular que preparaba al alumno para los exámenes. A partir de 1825 el término también se utilizó en los campos universitarios ingleses para designar a los preparadores atléticos como instructores del equipo. Ya en el siglo XIX los hijos de las familias acaudaladas norteamericanas aprovechaban el tiempo de paseo en los carruajes para repasar sus lecciones y hacer las tareas escolares con su tutor. A este tutor que trabajaba con sus alumnos en el carruaje se le denominaba *coach* (Bayón, 2015).

Desde mediados de los años 70 el *coaching* se ha convertido en una disciplina más independiente con su propio cuerpo teórico-práctico. Existen diversas teorías de la evolución de *coaching*, pero la mayoría inciden que tiene su origen en prehistoria hoy en día este término se encuentra en pleno crecimiento y desarrollo en todo el mundo, cada vez aumentan las opiniones sobre quienes pudieron ser los

fundadores de esta herramienta, aunque sin duda alguna los tres filósofos que mayor influencia han tenido en la aparición de esta herramienta son: Sócrates, Platón y Aristóteles. (Seguí, 2017)

**Cuadro 1.** Filósofos del Coaching

| Filósofo    | Principales características  |
|-------------|--|
| Sócrates    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizaba como medio el dialogo, a través de las preguntas a los demás para llegar a una idea adecuada, al conocimiento.</li> <li>• Partía de la base de que la verdad está oculta en la mente de cada ser humano.</li> <li>• Utilizo el método denominado Mayéutica.</li> <li>• Mencionó que no existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste surge sólo al reconocer que el conocimiento no está en el coach sino en los propios clientes.</li> </ul> |
| Platón      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la estructura de sus diálogos.</li> <li>• Importancia de las preguntas como herramienta de trabajo potente.</li> <li>• Utilizo el método para la adquisición del conocimiento en los clientes.</li> <li>• Las preguntas poderosas y la escucha activa, son las dos herramientas o habilidades más importantes que un coach debe aprender para transformarse en un verdadero catalizador del otro.</li> </ul>                               |
| Aristóteles | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indica que el hombre puede hacer lo que desea para que esto suceda se debe pasar del ser (donde estoy) al deber ser (donde quiero llegar).</li> <li>• Buscar la felicidad es uno de los motivos más importantes del hombre desde el siglo XXI.</li> <li>• La metodología básica para llegar a ser lo que debes ser, es la acción (hábito).</li> </ul>   |

**Fuente:** elaboración propia a partir de Amador (2018)

Los tres filósofos utilizaron diferentes métodos en la antigüedad para transmitir su sabiduría de manera positiva, en los que, a través de las preguntas los filósofos ayudaban a su interlocutor a descubrir la “realidad”.

El *coaching* también ha recibido notables influencias de corrientes filosóficas posteriores, como la filosofía existencialista, e incluso más recientemente, del ámbito deportivo. El *coaching* no es producto de una teoría personal con copyright,

ni tampoco surgió como resultado de un grupo de personas que se plantearan la creación de una nueva herramienta para potenciar las ideas del ser humano. (Seguí, 2017).

Según (Amador, 2018) Es una disciplina capaz de ofrecer una conjunción teórica/práctica en pro del desarrollo del ser humano verdaderamente eficaz y sin antecedentes en la historia del hombre. Esto lo consigue a lo largo de la historia, el ser humano ha acumulado conocimientos propios de sí mismo, que le permiten, hoy en día, desarrollar una metodología que se conoce como *coaching*.

Además en resumen a lo antes mencionado, el análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas menciona los siguientes hitos:

- Aparece por primera vez en los años 70, cuando Timothy Gallwey escribió un libro tras haber llegado a la conclusión que el peor enemigo de un deportista era su propia mente.
- En los años 80 se empezó a hablar del *coaching* como una profesión con formación que necesitaba de credenciales para su identificación.
- Al inicio del año de 1850 en Inglaterra se empezó a utilizar el término Coach para nombrar a la figura del entrenador.
- El 31 de julio de 1955 Thomas J. Leonard fue fundador de la *Coach University* (CoachU) y de la *International Coach Federation* (ICF). También fue fundador de la *International Association of Coaches* (IAC), la asociación de *coaches* profesionales más grande del mundo. Escribió 28 programas de desarrollo profesional los cuales son utilizados por *coaches* profesionales, fue autor de 6 libros relacionados con el *coaching* y de varios trabajos de publicación interna para la *Coach University*.
- En 1960 este término empezó a utilizarse para distinguir algunos programas educativos.
- En 1975 Gallwey publicó su libro "*The inner game of Tennis*" en el que desarrollaba las nuevas ideas psicológicas para ayudar a los deportistas a superar sus bloqueos y obtener un mayor rendimiento.

Se entiende que el *coaching* es un producto de la conjunción de conocimientos que se adquirieron a lo largo de la historia del pensamiento y la relación estrecha del desarrollo del potencial con los seres humanos.

Cabe mencionar que el coaching es un tema que ha tomado auge en la última década el autor Lozano (2008) es una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto se entiende que es un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones mediante el cual mejora el desempeño y mejora la calidad de vida, proporciona aprendizaje, profundiza en el conocimiento que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas.

La evolución del *coaching* ha sido influida por la incorporación de áreas de estudio de campos como las filosofías de desarrollo, prácticas educativas, elementos de la psicología sean estas deportivas, clínicas y los principios organizacionales. El *coaching* es una herramienta, que ha sido usada desde hace varios años por países como Francia y Estados Unidos que día a día crece de manera desmedida y toma un auge de mayor crecimiento en España, consiste en la creación de nuevos paradigmas con el fin de dar resultados innovadores a una necesidad o problema presente.

El *coaching*, cuenta con un grupo de influencias que ameritan ser explicadas.

**Cuadro 2.** Influencias de Coaching

| INFLUENCIAS                                   | EXPLICACIÓN   |
|---|---|
| INFLUENCIA DE LA FILOSOFÍA<br>EXISTENCIALISTA | <p>Es una metodología con identidad propia que integran todas las influencias toma como eje central al <i>coaching</i> es así como determinó la filosofía existencialista.</p> <p>Es así como los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para replantearnos nuestro propio proyecto de vida.</p> <p><b>Caras del <i>coaching</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión</li> <li>• Acción</li> </ul>   |
| INFLUENCIA DEL MÉTODO<br>FENOMENOLÓGICO       | <p>El <i>coaching</i> se aleja de los conocimientos técnicos o reconocimientos, para conseguir que la intuición se manifieste, y así poder percibir a la persona como un todo (visión global).</p>  |
| INFLUENCIAS DE LA PSICOLOGÍA<br>HUMANISTA     | <p>A mediados de los años ochenta la Psicología Humanista entra en devaluación cuando comienza a gestarse el <i>coaching</i>.</p> <p>El <i>coaching</i> tiene relación con la Psicología Humanista con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación.</p> <p>La influencia y enseñanzas practicadas en el mundo del <i>coaching</i> son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la peculiaridad de las personas</li> <li>• Se trabaja con la conciencia y se deja de lado todo aspecto del inconsciente.</li> <li>• La conciencia es la que otorga libertad y capacidad de elección al hombre.</li> <li>• Buscamos significados no explicaciones.</li> <li>• El <i>coaching</i> se centra en el cliente, no en los objetivos.</li> <li>• El <i>coaching</i> no enseña, el cliente aprende.</li> <li>• El <i>coaching</i> se enmarca, normalmente, dentro de los factores motivadores del</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>ser humano: la auto superación o autorrealización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orienta al comportamiento (hacer, vivir y sentir).</li> <li>• Lograr que los clientes se planteen qué quieren llegar a ser, desde el presente hacia el futuro y construyen su realidad.</li> </ul> |
| INFLUENCIAS DEL CONSTRUCCIONISMO        | Se basa en la construcción del conocimiento (del mundo interior y exterior). Esta influencia incide en el pensamiento, el lenguaje y la acción las mismas que son fundamentales en los procesos de <i>coaching</i> y que determinan nuestro ser y hacer.   |
| INFLUENCIAS DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO | Existe una idea generalizada y difundida de que el deporte ha tenido una influencia directa en el <i>coaching</i> .  |

Fuente: elaboración propia a partir de Morchón (2020)

## 1.2. Antecedentes de la influencia

- Timothy Gallwey.- desarrolló una metodología de entrenamiento denominada *The Inner Game* (El Juego Interior).
- John Whitmore.- Uno de los coaches más importantes de Europa, recibió una influencia directa de *Timothy Gallwey* al asociarse junto a él.

En la actualidad el *coaching* se constituye como una herramienta de recursos humanos muy útil en todo tipo de empresas ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes, debido a que se caracteriza por la cercanía existente entre el orientador o también llamado *coach* y los individuos o *coachees*, en donde desarrollan prácticas aplicadas en el ámbito empresarial con el fin de promover el aprendizaje del capital humano (Vidal, Cordón, & Vera, Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas, 2011).

Zapata, Caraballo, & Villamizar (2010) “El *coaching* es una técnica para mejorar el desarrollo personal de una manera específica. Muchos proyectos desarrollan este tema a partir de realizar representaciones gráficas para la “fácil” comprensión de este”. (pág. 23)

En los estudios desarrollados por investigaciones de (Chávez, 2012), define el *coaching* como una modalidad que va más allá de la orientación personal y de acciones ejecutivas, pretende enfocar esfuerzos que beneficien a la empresa, los grupos y los individuos, alinean sus expectativas de desarrollo, y acompañan a los protagonistas de la organización a mejorar su desempeño y a ser productivos. De esta forma, se deduce que las acciones del *coaching* empresarial están relacionadas en un sistema que comprenden elementos culturales y elementos relacionados con el comportamiento, las actitudes y las creencias de todos los que integran la empresa. (pág. 159)

De esta forma, cabe mencionar que el *coaching* necesita un interés o motivación personal hacia el cambio, juntamente con buenos orientadores que los encausen hacia nuevos rumbos que provoquen una exigencia personal y técnica que me permita evidenciar y/o fortalecer mis talentos hacia el éxito profesional. Consecuentemente; el *coaching* es un proceso o medio que facilita este avance dado que para construir o mejorar competencias se debe considerar la conciencia de sí mismo; es decir, la comprensión de nosotros mismos y de cómo respondemos a nuestro entorno (Lozano, 2008).

Se comprende que es una herramienta que aporta en el desarrollo de estrategias de esta manera favorece al crecimiento personal y profesional para mejorar el desempeño por ende la calidad de vida.

La AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos), indica que el *coaching* ejecutivo es una relación de colaboración entre ejecutivos de niveles medio y alto, su organización y un coach ejecutivo con dos objetivos:

- Facilitar el aprendizaje del ejecutivo y de la organización
- Lograr los resultados identificados previamente.

Se determina que los *coaching* tienen una relación mutua con los ejecutivos y los colaboradores.

ASESCO (Asociación Española de Coaching ) se refiere al término de *coaching* profesional cuando se da un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente. En la relación de *coaching* el *coach* ayuda al desarrollo personal elevan la consciencia, generan responsabilidad y construyen autoconfianza.

Se enuncia que el *coaching* se da al realizar un proceso de entrenamiento personalizado mediante herramientas que ayudan a cubrir el vacío.

**Cuadro 3.** Otros autores con igual importancia indican los siguientes conceptos:

| <i>Autores</i>                     | <i>Conceptos</i>  |
|------------------------------------|---|
| <i>Escuela europea de coaching</i> | <i>Coaching</i> consiste en hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias y se tiene como resultados el logro de los objetivos. |
| <i>Rafael Echeverría:</i>          | Son facilitadores del aprendizaje su tarea fundamental es facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje.   |
| <i>Timothy Galway</i>              | Es el arte de crear un ambiente que facilite el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas.   |
| <i>Jim Selman:</i>                 | Es la relación profesional continuada que ayuda a las personas a obtener resultados extraordinarios en la vida, en las empresas o negocios.   |

Fuente: elaboración propia

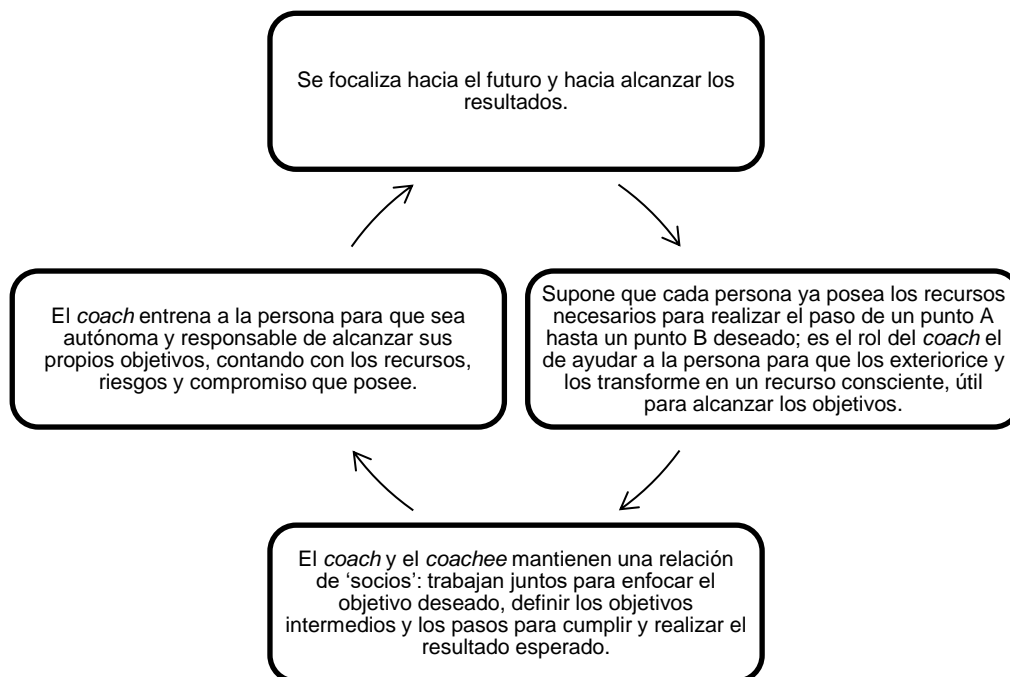
Después de analizar los conceptos de diferentes autores se concluye en una propia definición: El *coaching* es la persona que lidera un grupo de manera positiva, ayuda al crecimiento tanto personal como profesional; es la persona que analiza, reflexiona, medita y actúa en el momento adecuado para tener respuestas idóneas a obstáculos que impidan nuestro desarrollo e incremento de desempeño.

### **1.3. Características de un *coaching***

El *coaching* se ha convertido en una herramienta empresarial muy poderosa que contribuye de manera directa el desarrollo personal, pues en el contexto empresarial un agente actúa como un entrenador de otros colaboradores o trabajadores de la empresa y juntos buscan el camino más eficaz para cumplir con los objetivos establecidos, esta es la razón central por la que las empresas se ven obligadas a contratar capital humano formados y preparados con una mentalidad creativa que aporte al desarrollo de la empresa (Vidal, et al. 2011).

Así mismo en el análisis determinado por Musicco (2015) el *coaching* cuenta con características propias:

### Ilustración 1. Características del Coaching



Fuente: elaboración propia

El *coaching* en la actualidad está enfocado hacia la capacidad de comprender a los demás e interactuar mejor con ellos, cuando ya se conocen entre los miembros del grupo tienen ya una perspectiva más realista de los cambios y requerimos para equilibrar los diferentes roles en diversos contextos, y así iniciar el desarrollo de las competencias a partir de patrones de conducta como la introspección mediante una reflexión interna (Bayón, 2015).

#### 1.4. Estudio y análisis de modelos de *coaching*.

El modelo que sugieren se limita a un caso de estudio en *coaching*, debido a que no abarca la metodología en su totalidad; los modelos de *coaching* ayudan a tener una visión global de los beneficios de la implantación de la metodología a las empresas o diferentes ámbitos (Sánchez D. , 2013).

A continuación, se presentan modelos de ejemplos de *Coaching*.

### Modelo individual del *coaching*

Se basa en la premisa que el éxito en el proceso de *coaching* depende de la actitud tanto del *coach* como del *coachee*. El mejor *coach* con un *coachee* sin la actitud adecuada fracasará, y el peor *coach* con un *coachee* motivado e implicado tendrá muchas probabilidades de tener éxito.

### Ilustración 2. Modelo Individual del coaching



**Fuente:** Potdevin y Afanador (2003)

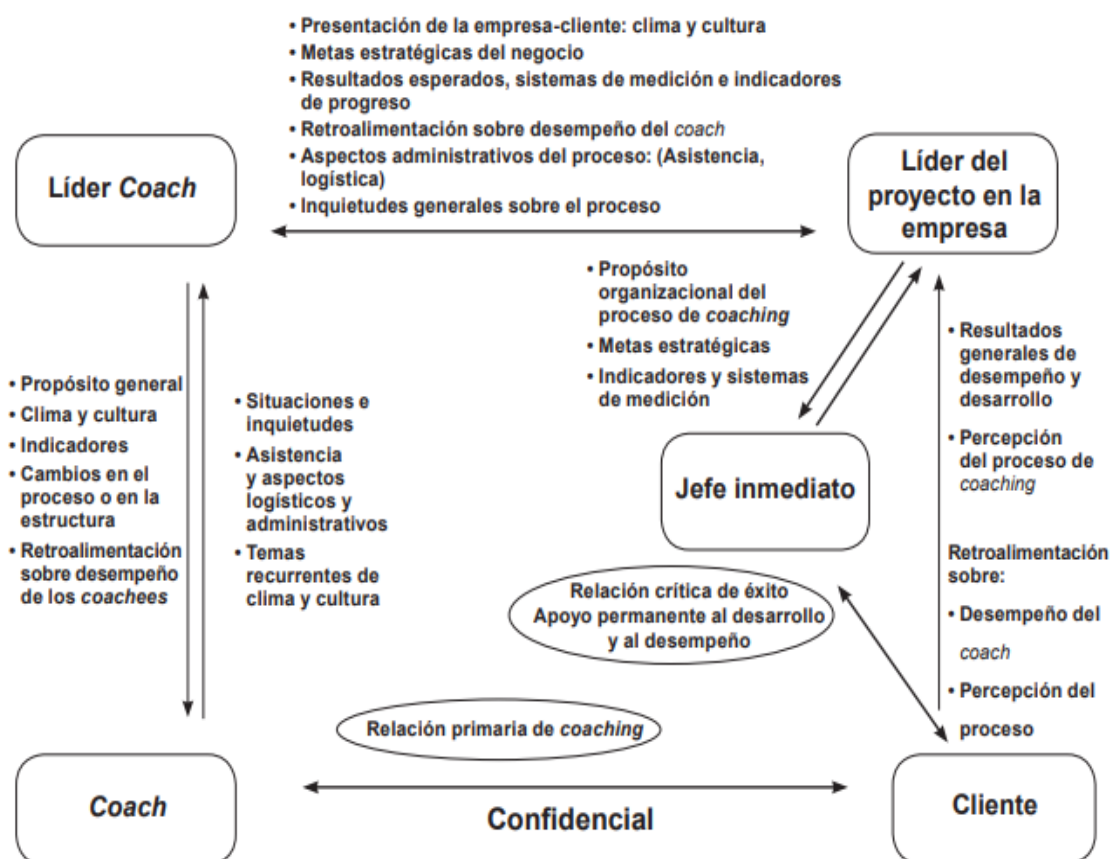
En la ilustración 2, se demuestra como la relación entre el líder de un proyecto mantiene con el jefe, cliente y obviamente el coach, es una actividad en la que existe complementariedad entre todos sus elementos, los cuales permite la medición del éxito, lo cual considera actividades indispensables para conseguir que el proceso es el adecuado, como es el correcto manejo y presentación de la empresa de forma correcta, mantener las metas estratégicas claras, establecer una

retroalimentación del desempeño del *coach*, controlar los procesos administrativos de *coaching*, de esta forma se establece un correcto ambiente laboral.

### Modelo de *coaching* y la empresa

El Coaching en la empresa es un proceso que integra al líder coach, al líder de la empresa, los jefes inmediatos, los clientes y todos interactúan entre sí, convirtiéndose en cada etapa un ente central para el desempeño adecuados de la empresa, conjugan procesos de entrenamiento y aprendizaje, aplican disciplina muy ligada a las actividades donde el Coach acompaña a una persona o equipo para lograr los resultados deseados.

Ilustración 3. Modelo de *Coaching* y la empresa



Fuente: Potdevin y Afanador (2003)

## Modelo de consultoría de Thomas J. Saporito

En el modelo se hace hincapié en el estudio que ha de realizar el coach sobre el contexto general de la organización con el propósito de conocer la cultura, estrategia, tecnología, necesidades y política de la compañía, de forma que le permita evaluar al ejecutivo en todas estas dimensiones.

**Ilustración 4.** Cuatro etapas del modelo de consultoría de Thomas J. Saporito



Fuente: Arqueros (2016)

Los individuos que se interrelacionan con el ejecutivo como sus jefes, personal de Recursos Humanos (RRHH), equipo de trabajo, subordinados o iguales son igualmente fundamentales, de modo que el *coach* ha de conocerlos a través de la realización de entrevistas para entender su trabajo y su relación o contacto con el cliente.

Por consiguiente, la evaluación que efectúa con el ejecutivo es crucial para conocer el grado y la calidad de interacción que tiene con los otros de la organización, la comunicación y la capacidad de integración son cruciales para el buen desempeño de sus funciones en la organización.

Razón por la cual el consultor *coach* utiliza herramientas como el *feedback* y el proceso de 360º, puesto que ofrecen un diagnóstico bastante verídico de la organización, a la vez que hacen más consciente al cliente de sus debilidades y de la situación en que se encuentra.

La última etapa va a suponer el establecimiento o puesta en funcionamiento de toda la metodología de la que se ha servido el coach para conocer a fondo las necesidades del ejecutivo. Supone un largo proceso de sesiones o etapas que se materializa al final, donde ha de dar sus frutos.

### **Clases de *coaching***

Según Caurin (2017) indica que existen 3 tipos de clasificación:

**Cuadro 4.** Tipos de coaching según la persona que se dirige

| <b>Clase</b>   | <b>Tipo</b>                 | <b>Concepto</b>  |
|--|-----------------------------|--|
| <b>Según a las personas que se dirige.</b> - Hace referencia al número de personas con las que se trabaja. | <i>Coaching individual</i>  | Se realiza a un cliente de manera unipersonal. Se trata de conseguir logros significativos en el apartado personal o profesional de la vida, ayudan a la persona a aprender y así encontrar, por él mismo, sus propias soluciones. |
|  | <i>Coaching de equipos</i>  | Se utiliza para mejorar los resultados conjuntos de los equipos de trabajo. No se trata de ayudar a una persona sino a un equipo completo y a su líder a mejorar la inteligencia colectiva que permita un mayor rendimiento.       |
| <b>Según el contenido.</b> - Dependen del objetivo que posea el entrenamiento de coaching                  | <i>Coaching personal</i>    | Es el modelo de <i>coaching</i> tradicional que se ha utilizado desde sus inicios  |
|  | <i>Coaching empresarial</i> | Se utiliza con el objetivo de mejorar diferentes aspectos que conforman el día a día, y puede aportar grandes beneficios como mejores relaciones, mayor liderazgo, mejoras del rendimiento y el trabajo en equipo.                 |
|  | <i>Coaching deportivo</i>   | trabaja el apartado psicológico en el ámbito deportivo con el objetivo de mejorar la motivación y el liderazgo de los deportistas, pero también de los cuerpos técnicos que gestionan los equipos                                  |
| <b>Según el método utilizado.</b> – Se toma en cuenta las diferentes técnicas utilizadas en el coaching.   | <i>Coaching sistémico</i>   | Se basa en la teoría de sistemas como herramienta para intervenir en las personas. De esta forma, considera a la persona dentro de un sistema y mide las consecuencias que tienen las acciones realizadas en su entorno.           |
|  | <i>Coaching coercitivo</i>  | Se realiza a través de seminarios, considerados entrenamientos que sirven para lograr cambios profundos, por el gran impacto que producen sus técnicas en las personas.  |

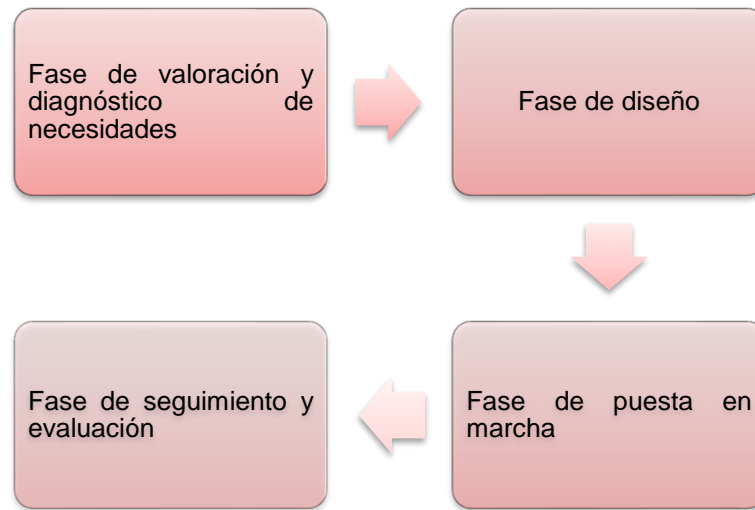
|  |   |
|--|---|
| <i>Coaching ontológico</i>                 | Ayuda a la mejora de los individuos a partir de los cambios en las formas de expresión, el lenguaje y otro tipo de herramientas lingüísticas y corporales   |
| <i>Coaching cognitivo</i>                  | Se centra en los entrenamientos de las propias funciones cognitivas, expresivas y receptoras, como la memoria, el aprendizaje y los pensamientos de las personas  |
| <i>Coaching con inteligencia emocional</i> | Se centra en el control de las emociones personales y el autoconocimiento para conseguir un mayor bienestar personal  |
| <i>Coaching PNL</i>                        | Este modelo combina el <i>coaching</i> con la programación neurolingüística. Y ayuda a cambiar ciertas creencias y conductas de la persona a través de la forma en que percibe la realidad que le rodea |

Fuente: elaboración propia a partir de Caurin (2017)

### **Proceso de *coaching* empresarial**

El proceso de *coaching* empresarial se basa en cuatro fases que son de valoración, diseño, puesta en marcha y seguimiento, todas estas fases están encaminadas hacia los objetivos que se desean cumplir, aunque cada modelo, ámbito de aplicación y profesional proponga un número diferente de fases, en general, responden a un mismo proceso (Divulgación Dinámica Formación, 2016).

**Ilustración 5.** Proceso de *coaching* empresarial



Fuente: elaboración propia partir de Divulgación Dinámica Formación (2016).

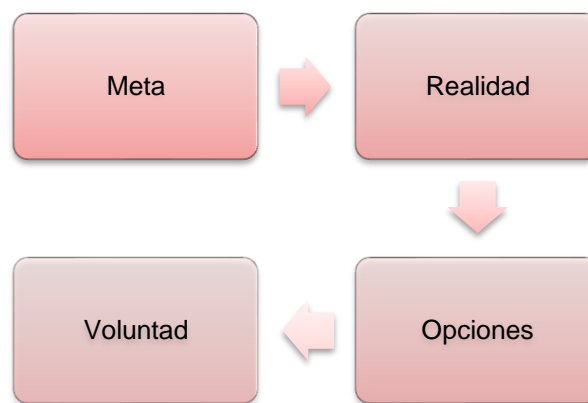
- Fase de valoración y diagnóstico de necesidades
  - Identifican la situación actual
  - Generan un plan de acción
  - Se identifican propuestas
  
- Fase de diseño
  - Selección de objetivos
  - Examen de situación actual
  - Planificación del plan de acción
  
- Fase de puesta en marcha
  - Desarrollo de sesiones
  
- Fase de seguimiento y evaluación
  - Seguimiento y evaluación
  - Evaluación del resultado

## Modelos de *coaching* empresarial

Se presentan tres modelos:

*Grow*: este modelo se basa en crecer, actúa como una fuerza motriz que se concreta en actuar, si la persona no es consciente de la realidad no puede elaborar planes de acción y no obtendrá ningún resultado (Gómez, 2018).

**Ilustración 6.** Fases del modelo *GROW*

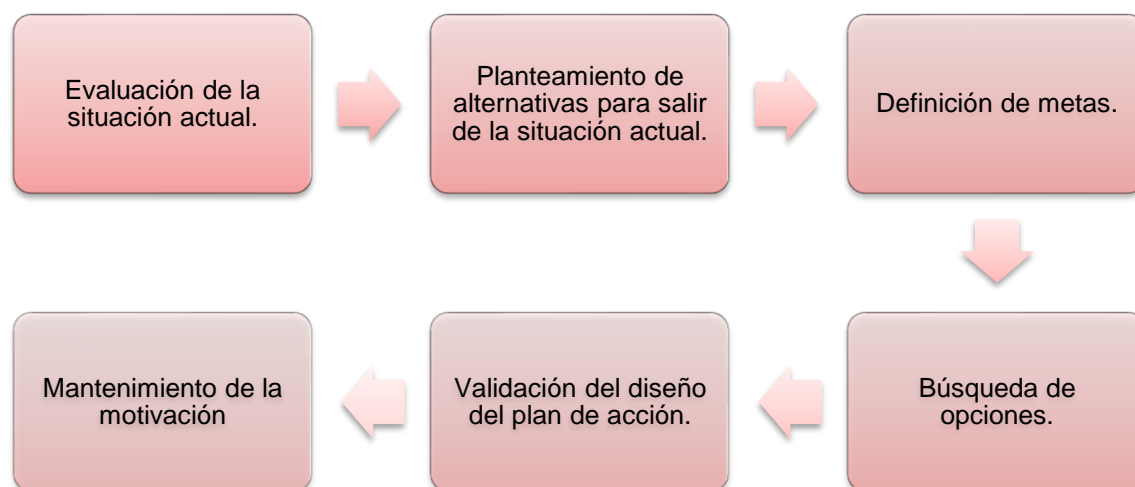


Fuente: elaboración propia a partir de Gómez (2018)

*Outcomes*: Comienza con el análisis y comprensión profunda de la situación actual y los objetivos.

*Achieve*: Es un modelo de 6 pasos

**Ilustración 7. Modelo *Achieve***



Fuente: elaboración propia a partir de Burgos (2018)

El modelo *achieve* tiene que ver con habilidades básicas usadas por profesionales que compartieron conocimientos y necesita más tiempo que otros modelos, también requiere un proceso que implica un proceso más sistémico (Burgos, 2018).

### **Dinámicas de *coaching* empresarial**

Se enuncias las tres actividades que frecuentemente se utilizan para realizar las dinámicas.

Las cualidades positivas. - Se realiza con el fin de motivar a cada miembro del equipo.

Exposiciones de temas. - Permite conocer la postura de cada trabajador y las habilidades para defender sus ideas.

Lluvia de ideas. - Se realiza con el fin de acoger ideas que aporten al tema propuesto.

## **Coaching ejecutivo en empresas de servicios**

Un *coaching* ejecutivo en cualquier tipo de empresa aplica una herramienta sobre el equipo profesional para obtener resultados y faciliten el manejo de las habilidades directivas, así como la mejora de relaciones interpersonales entre los empleados, permite que las empresas puedan alcanzar un desarrollo óptimo descubran sus puntos fuertes y manejen de forma correcta los conflictos es posible obtener los resultados deseados.

El *coaching* para el autor (Zapata, et al 2010), funciona con base /a los siguientes lineamientos:

*“El coaching funciona con base en una relación de confianza y confidencialidad entre el entrenador y la persona entrenada. Ésta no aprende del coach sino de sí mismo, a partir de la estimulación del coach. Aunque a veces no es fácil; el coach debe evitar transferir su experiencia a quien entrena, si lo hiciera, incumpliría en uno de los principios básicos del coaching. El coaching es un proceso que no se puede imponer: si una persona no quiere pasar por esta experiencia o no desea colaborar, la actividad de acompañamiento no se llevará a cabo, pues es necesario que ambas partes se involucren adecuadamente”* (pág. 25).

- Factores

La empresa Careerpartners International (2016) menciona que un *coaching* ejecutivo debe tener los siguientes factores

- Nivel de motivación del Ejecutivo

Los ejecutivos que sacan el máximo provecho del *coaching* son aquellos con una fuerte voluntad de aprender y evolucionar – estos individuos a menudo son referidos como "entrenadores".

- Química entre el entrenador y el líder

La relación y la dinámica entre el *coach* y el líder son fundamentales para asegurar el éxito. Permitir al líder la oportunidad de conocer a varios entrenadores en persona, o considerar sus biografías, permite al líder hacer la determinación de qué entrenador es el más adecuado para trabajar con ellos.

- Compromiso de la alta dirección con el desarrollo del líder.

Es un elemento clave final para un compromiso el apoyo de la organización, debe haber alineación en las metas y los objetivos que el líder lleva a la empresa durante el programa de *coaching*.

### Fundamentos del coaching en empresas de servicio

Muchas empresas hoy en día han introducido los sistemas del *coaching* como estrategia para su competitividad. En el mundo de los negocios actual, solo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual. (Lozano, 2008)

#### Ilustración 8. Fundamentos del *coaching*

- Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano.

- Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.

- Estímulo de las relaciones de los empleados que creen una actitud de propietarios.

- Utilización de los gerentes como coaches de desempeño.

- Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados

- Creación de autoestima de los empleados y grupos.

- Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales

Fuente: elaboración propia a partir de Lozano (2008)

Resultados: El *coaching* es un proceso que tiene como finalidad la búsqueda de resultados para la mejorar continua del desempeño sea este individual o grupal.

Disciplina: Se considera al *coaching* como un proceso de acompañamiento con reglas de comportamiento para mantener un orden entre los miembros de la colectividad (Martínez, El coaching como disciplina de desarrollo del liderazgo, 2018).

Entrenamiento: Este entrenamiento es para perfeccionar las actitudes de las personas quienes están a cargo del *coach* (Martínez, 2018).

### **Tipos de resultados del *coaching* ejecutivo**

Según el autor Haro (2016) en su artículo sobre “El análisis de los resultados del *coaching* ejecutivo: una propuesta de clasificación” menciona tres tipos de resultados que son:

#### **a) Resultados relacionados con el cambio en factores o rasgos personales**

El *coaching* ayuda a desarrollar nuevas actitudes o perspectivas como autoconfianza, autoconciencia, sensibilidad interpersonal, adaptabilidad y flexibilidad para facilitar el logro de metas relacionadas con la salud mental y la calidad de vida que permiten incrementar la madurez emocional y la eficacia y reducir el estrés laboral.

#### **b) Resultados relacionados con el cambio en comportamientos o variables ligadas al desempeño**

Se mide en porcentajes desde el 10 al 100% permite conocer el incremento en el aprendizaje y conductas más efectivas en el trabajo a su vez permite conocer los cambios de conducta, relacionados con la autoconciencia y comprensión.

### c) Resultados relacionados con indicadores de negocio

Se utiliza básicamente medidas de auto informe para determinar si se reporta incrementos en la productividad tras programas mixtos de formación y *coaching* también establece los impactos significativos en algunos indicadores de negocio y evaluaciones muy positivas del valor del *coaching* en relación al dinero y tiempo invertido.

El *coaching* ejecutivo se presenta como una relación individualizada de un profesional para liberar el talento y potenciar la efectividad de las actividades, de tal manera que los directivos que son personas que tienen más conocimiento ayudan a acompañar a una persona con el objetivo de conseguir los objetivos de habilidades específicas.

### Dimensiones de cambio en el proceso de *Coaching*

**Ilustración 9.** Dimensiones de cambio en el proceso de *coaching*



Fuente: elaboración propia a partir de García (2013)

El *coaching* ejecutivo señala que es necesario que sepan conocimientos de diferentes ámbitos que analicen los factores y rasgos cruciales para el desarrollo del proceso de *coaching*, además debe inspirar confianza y pueda manejar las situaciones que se presenten con éxito (Benavides, 2013). “Se trata de proceso *'one to one'* en el *'asesoramiento'* (acompañamiento) sobre cuestiones relacionadas con el trabajo” (García, 2013).

El conocimiento sobre coaching aumenta en Latinoamérica a medida que los consumidores recurren a *coaches* empresariales o de vida para alcanzar sus objetivos personales y profesionales (América Economía, 2014)

Según (Martínez, 2018) a inmensa mayoría de directivos (83 %) valoran que un proceso de *coaching* ejecutivo contribuye de manera significativa a su desarrollo competencial y además el autor señala que el coaching ejecutivo se da por:

- Mejora de nivel de auto conocimiento
- Relación con los profesionales del entorno
- Eleva la autoconfianza
- Contribuye en la toma de decisiones

El Coaching ejecutivo se considera como un proceso que trasladado al área profesional del entrenado, que desarrolla comportamientos organizativos y empresariales, sin embargo, no es un proceso formativo tradicional, ni terapia, ni *mentoring* ni consultoría personal, pero tiene que ver directamente con habilidades y actitudes que mejoran la actividad profesional desde un punto de vista holístico; en definitiva, que optimicen al máximo el potencial de la persona a nivel ejecutivo. Se orienta a mejorar el desarrollo humano más que a la consecución de un objetivo puntual o a la resolución de un conflicto concreto (Chamorro, 2015).

## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación

En la siguiente sección, se realiza el desarrollo del esquema metodológico de investigación en el que se determina el enfoque y tipo de investigación que se desarrollaran en el presente documento.

Principalmente para el desarrollo del presente se apoya de un enfoque mixto, es decir cuantitativo permite medir y analizar la hipótesis de estudio con la intención de establecer además el cumplimiento de los objetivos, es evidenciada por medio de la interpretación de la encuesta desarrollada, resultados que reflejaran las falencias de la empresa, a fin de establecer su pronta solución, por su parte cualitativa permite estudiar las cualidades propias del proceso de coaching y detallar las actividades de los niveles jerárquicos y la relación de los miembros de la empresa.

Por su parte aplica una investigación descriptiva, la cual se fundamenta para definir características específicas, es muy utilizada en métodos cualitativos por sus estados de descripción de características, propiedades, dimensiones y componentes de los objetos de estudio con la mayor precisión posible.

Técnicas de recolección de información son utilizadas para sistematizar, analizar e integrar los resultados de diferentes investigaciones. A más de esto, la investigación cuenta con información primaria, es decir datos otorgados directamente de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.; lo cual se lo realizara mediante la investigación de campo, a través de la aplicación de encuestas, y análisis de documentos, debido a que se contactara directamente a los colaboradores de la organización para poder tener un panorama completo de la realidad empresarial y generar una propuesta que sea funcional y adaptada a esta.

La recolección de información se realizará mediante la aplicación de una encuesta, la cual medirá 9 factores sobre los cuales se trabajará la propuesta del *coaching*

ejecutivo, esto son: colaboración, comunicación, liderazgo, motivación, proceso de cambio, relaciones laborales, retroalimentación, sentido de pertenencia y toma de decisiones, cada factor se medirá en una encuesta que consta de 31 preguntas, repartidas de forma indistinta para evitar sesgos en las respuestas del personal.

La empresa Sumarseg Cía. Ltda., cuenta actualmente con una nómina de 105 trabajadores, y debido a que se trata de una población pequeña, trabajaremos con toda la población, por tanto, se aplicarán 105 encuestas.

## 2.2. Análisis e interpretación de resultados

Con el fin de determinar de mejor manera los causales del problema planteado en la presente investigación, se realiza un análisis sobre el clima laboral en la empresa Sumarseg. Cía. Ltda., mediante la aplicación de encuestas, que, junto a la revisión de documentos, serán nuestras principales fuentes de información.

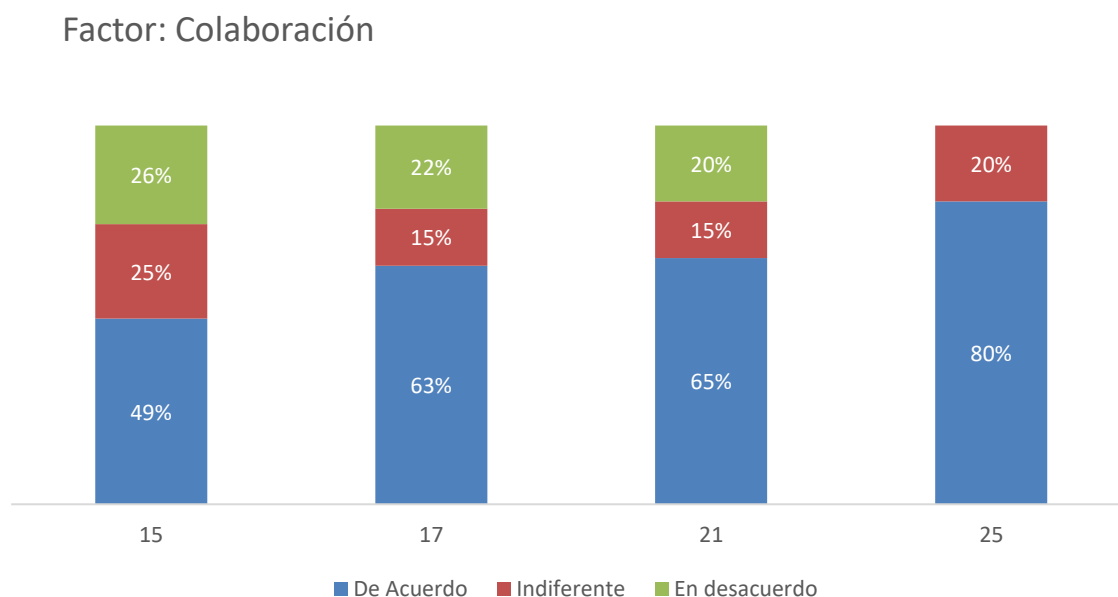
A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta:

### Sección 1. Factor Colaboración

**Cuadro 5.** Pregunta para medir el factor colaboración

| No. | Pregunta  |
|-----|---|
| 15  | ¿Considero que soy parte integral de la empresa?                              |
| 17  | ¿Recibo apoyo de mi equipo de trabajo en la situación de problemas?           |
| 21  | ¿Participo activamente en diferentes actividades que desarrolla la empresa?   |
| 25  | ¿Colaboro con soluciones para resolver problemas que se presenten en mi área? |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 1.** Factor colaboración

Fuente: elaboración propia

De lo anterior, podemos observar que apenas el 49% del personal, se siente parte integral de la empresa, frente a un 25% que se muestra indiferente a este hecho, a este respecto, es preocupante que poco menos de la mitad del personal, sienta que es parte de la empresa, pues son estas personas quienes construyen y facilitan el crecimiento de la empresa, se debe analizar estrategias para mitigar ese 51% de personal que este hecho tan importante, están en desacuerdo o les resulta indiferente, por lo que es necesario establecer actividades en equipo, en la cual todos los miembros de la organización participen y se integren unos con otros de forma que se mejore el ambiente laboral.

Solo el 63% siente el apoyo del equito de trabajo, solo un 65% percibe que participa activamente en las actividades de la empresa, y el 80% del personal afirma colaborar con soluciones a resolver problemas que se generan en su área, es relevante que el trabajo en equipo sea uno de los factores relevantes ante el desempeño de la empresa, la colaboración entre sus miembros permite que la misma cumpla sus objetivos y de la mano crecer personalmente como empresarialmente.

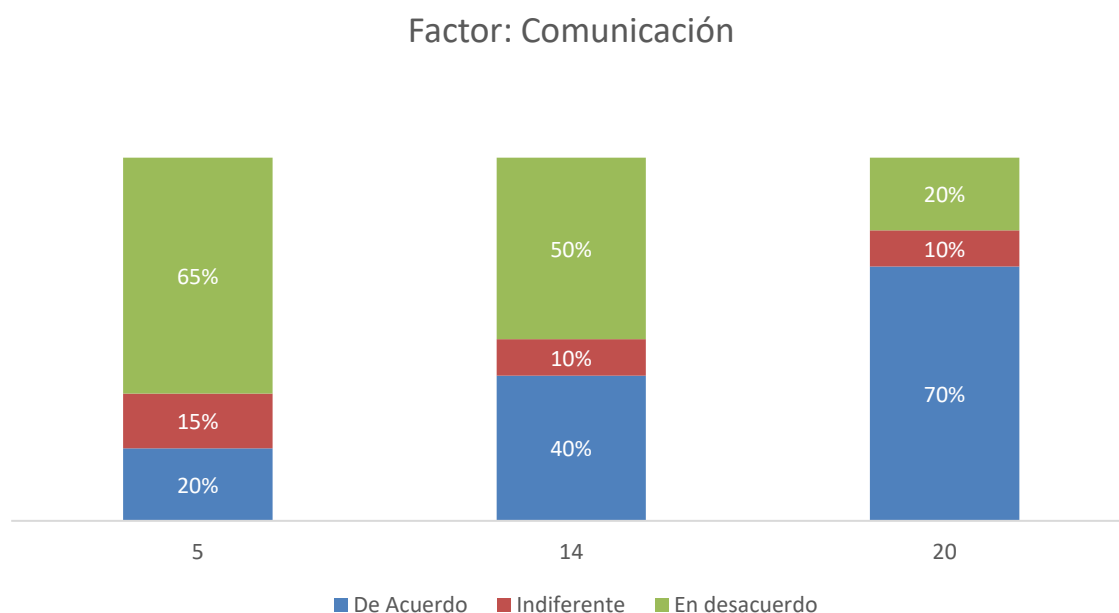
## Sección 2. Factor Comunicación

**Cuadro 6.** Pregunta para medir el factor comunicación

| No. | Pregunta   |
|-----|--|
| 5   | ¿La gerencia se preocupa mantenernos informados acerca de la situación actual de la empresa y permite que como colaboradores expresemos libremente nuestros puntos de vista? |
| 14  | ¿Percibo que mi jefe se mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan al grupo de trabajo?  |
| 20  | ¿El reglamento interno de trabajo se encuentra publicado y oficializado a todos los colaboradores?   |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 2.** Factor comunicación



Fuente: elaboración propia

En este factor podemos observar que solo el 20% de los trabajadores consideran que la gerencia les mantiene al tanto de las novedades de la empresa, mientras que un 15% les resulta indiferente, es decir, prefieren no involucrarse con esta información, por lo que genera un grado de descontento y por ende falta de confianza que perjudica al desempeño laboral de sus integrantes, así mismo, el 65% considera que la Gerencia les mantiene aislados de los asuntos de la empresa,

con lo cual a ellos, no les genera interés saber noticias de su empresa, y se limitan a cumplir con sus labores.

De la pregunta 14 tenemos que el 40% del personal consideran que sus jefes están informados respecto de factores que pueden afectar a la empresa, para un 10% esto les resulta indiferente, y la mitad del personal considera que sus jefes no están al tanto de novedades relevantes para la empresa, es decir la falta de compromiso conlleva a que los problemas se los tome a la ligera, de forma también que se produce una comunicación deficiente entre departamentos, es por ello que se presencia inconvenientes en cuanto a toma decisiones en el grupo.

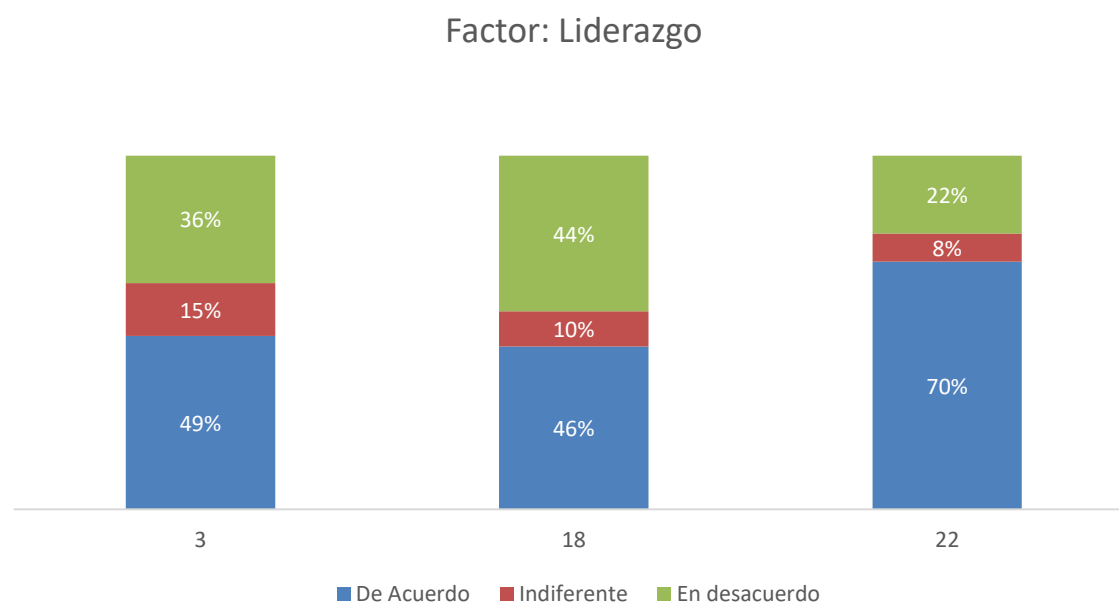
Y en la pregunta 20, el 70% considera que la información necesaria para el cumplimiento de sus labores se encuentra disponible y a su alcance, mientras que un 20% cree que no es así, y solo un 10% se muestra indiferente ante esta situación, elementos que conllevan a que nos miembros de la empresa, realicen sus actividades de manera empírica, además la falta de control es uno de los elementos que perjudica al correcto cumplimiento de funciones, por ello se ve la necesidad de establecer un diagrama de procesos, en el que se detalle de forma clara cada una de las actividades por área y el responsable que exigirá que se la desarrolle a cabalidad, misma que será socializada con todos los miembros de la empresa.

### Sección 3. Factor Liderazgo

**Cuadro 7.** Pregunta para medir el factor liderazgo

| No. | Pregunta  |
|-----|---|
| 3   | ¿Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo?                                   |
| 18  | ¿Conozco las metas y objetivos de trabajo establecidas periódicamente por mi jefe?      |
| 22  | ¿Percibo que con frecuencia se presenta un problema y no sabemos quién debe resolverlo? |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 3.** Factor comunicación

Fuente: elaboración propia

En el análisis de este factor, los resultados de la pregunta 3 nos indica que solo el 49% de los trabajadores, consideran que tienen autonomía para desempeñar sus labores, lo cual facilita el aprendizaje y el empoderamiento de su puesto de trabajo, por el contrario, a un y el 36%, considera que no tiene autonomía para cumplir sus labores, grupo al cual se debe prestar atención, y socializar los aspectos que bloquean a que su desempeño sea limitado.

Respecto de la pregunta 18, podemos ver que solo el 46% del personal, considera estar al tanto de las metas y objetivos, establecidas por sus jefes, lo cual les permite tener el camino claro respecto de lo que deben hacer, mientras 44% considera que desconocer esta información, misma que es necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones, por lo tanto se llama a establecer una socialización periódica en el cual por medio de actividades dinámicas se retroalimente sobre los resultados que se espera, de esta forma además motivar a los miembros de la empresa a perseguirlos, conlleva se logra el desarrollo personal y en conjunto.

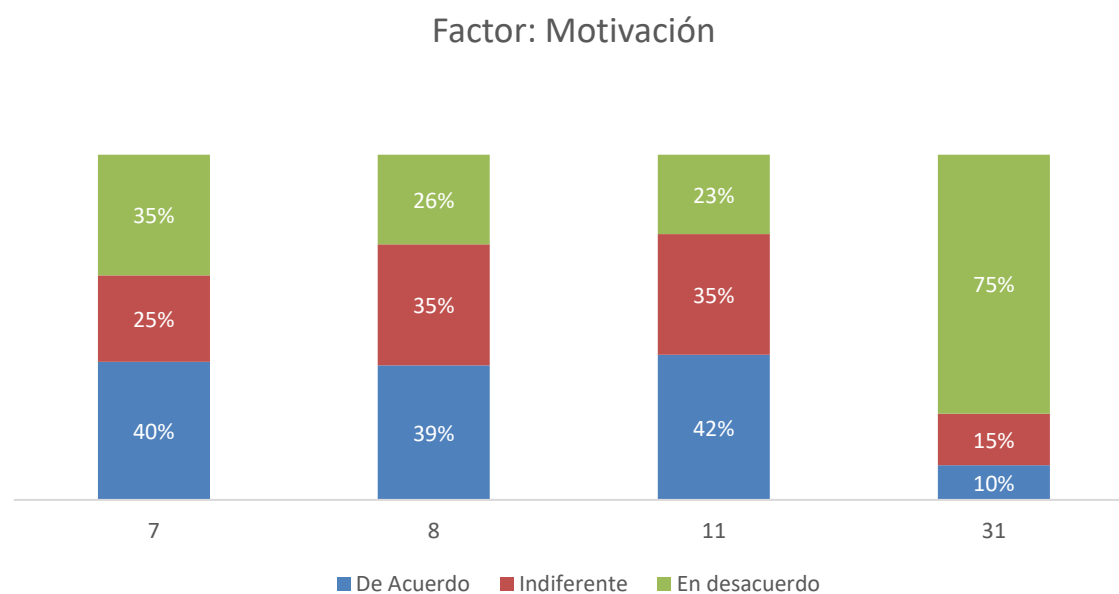
## Sección 4: Factor Motivación

**Cuadro 8.** Pregunta para medir el factor motivación

| No. | Pregunta   |
|-----|--|
| 7   | ¿Considero que al trabajar en la empresa satisfago mis expectativas profesionales y personales?          |
| 8   | ¿Estoy satisfecho porque el salario que percibo es justo frente al trabajo que realizo?                  |
| 11  | ¿Estoy satisfecho con las actividades inherentes a mi cargo?   |
| 31  | ¿La empresa distingue y premia públicamente a los colaboradores que tienen buen desempeño en su trabajo? |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 4.** Factor Motivación



Fuente: elaboración propia

De este factor, en la pregunta 7, concluimos que el 40% del personal, está satisfecho con su trabajo, es para un 25% el factor satisfacción como indiferente, y solo les interesa tener algo en que emplearse, mientras el 35% no siente que su actual trabajo este satisface sus expectativas personales y profesionales, por lo que es importante establecer charlas de motivación con el fin de que el personal sienta que la empresa está pendiente de su bienestar.

De la pregunta 8, solo el 39% siente que su remuneración es justa en función de sus actividades, el otro 35% les resulta indiferente, e indica que, debido a la crisis actual, es preferible tener ese ingreso a no tener ninguna, mientras que el 26%, no se considera justamente remunerado, es importante prestar atención a este grupo de trabajadores pues es importante analizar cuáles son sus necesidades en la empresa.

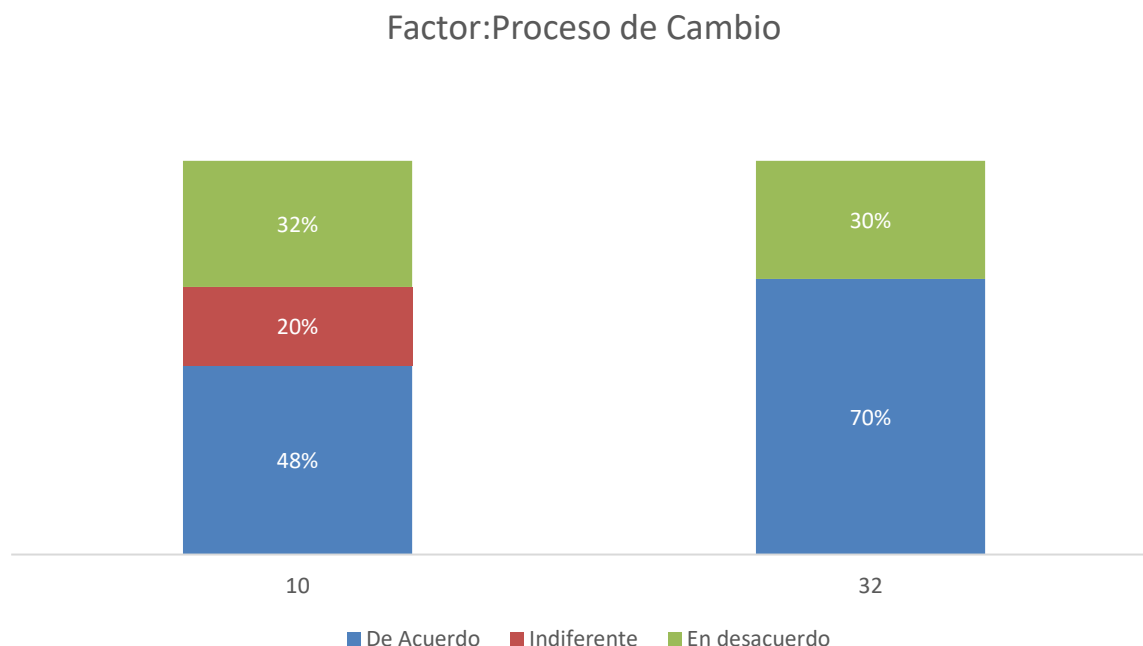
Similar situación encontramos en la pregunta 11, en donde el 42% de los empleados, indica estar satisfecho con sus actividades, mientras que al 35%, indican que este factor les es indiferente, mientras que el 23% no se siente satisfecho con las tareas a su cargo, por lo tanto es importante analizar las habilidades y destrezas de cada uno de los miembros de la empresa con el fin de asignarlos a las áreas competentes en base a sus conocimientos, a partir de esto establecer capacitaciones constantes sobre sus labores con el fin de mantenerlos actualizados y en constante crecimiento personal y profesional.

## Sección 5. Factor Proceso de Cambio

**Cuadro 9.** Pregunta para medir el factor proceso de cambio

| No. | Pregunta  |
|-----|---|
| 10  | ¿La empresa cuenta con capacitaciones que incentivan el conocimiento y aprendizaje en los temas relacionados y diferentes a mi trabajo? |
| 32  | ¿El horario y lugar de trabajo, tipo de actividades realizadas afecta negativamente en la condición personal?                           |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 5.** Factor Proceso de Cambio

Fuente: elaboración propia

Para la pregunta 10, el 48% de los empleados, considera que la empresa incentiva el conocimiento y el aprendizaje, que les permita estar preparados para resolver cualquier eventualidad, mientras que para el 20%, este factor resulta irrelevante, y el 32% no tienen confianza en las posibilidades de crecimiento que les ofrece la empresa, es importante analizar y socializar con el último grupo con el fin de conocer en qué aspectos necesitaría más capacitación además conocer los motivos de su descontento, con el fin de solucionarlos de forma inmediata y evitar que el ambiente laboral sea afectado por su descontento.

En la pregunta 32, el 70% del personal considera que los horarios de trabajo y el tipo de actividades realizadas, afectan negativamente a sus condiciones personales, mientras que el restante 30%, no considera que los horarios de trabajo sean negativos para su condición y desarrollo personal, por lo tanto es importante siempre establecer días libres entre jornadas con la finalidad de que los trabajadores descansen y retomen sus funciones con dinamismo, así mismo concientizar que sus actividades laborales son en horarios rotativos.

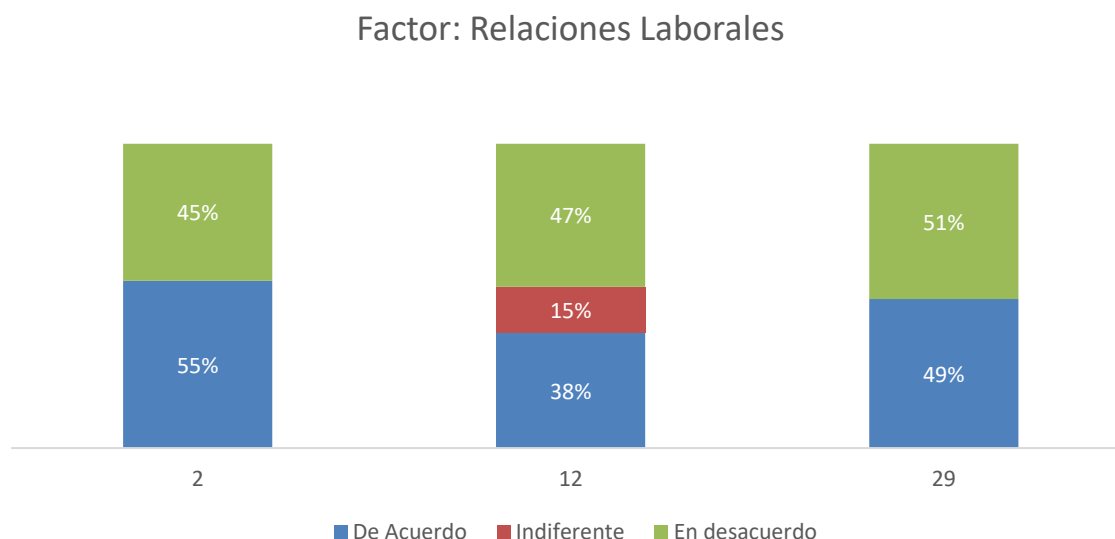
## Sección 6. Factor Relaciones Laborales

**Cuadro 10.** Pregunta para medir el factor relaciones laborales

| No. | Pregunta  |
|-----|---|
| 2   | ¿Las relaciones laborales que tengo en la empresa se basan en el respeto, la amistad y cordialidad?           |
| 12  | ¿La empresa fomenta la integración mediante actividades recreativas o de esparcimiento con sus colaboradores? |
| 29  | ¿Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los colaboradores y jefes?                         |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 6.** Factor Relaciones Laborales



Fuente: elaboración propia

Se puede observar, por medio de la pregunta 2, que la calidad de las relaciones laborales en la empresa no es de las mejores, puesto que el 55% de los trabajadores, considera que sus relaciones con los demás miembros del equipo son buenas, el otro 49%, en cambio, no considera que tenga una buena relación con los demás, es por ello que como se menciona en secciones anteriores es importante motivarlos por medio de conferencias, y actividades recreacionales en los que intervenga todo el equipo a fin de mejorar su interacción, así mismo promover el respeto, confianza entre los miembros de la misma, es importante considerar que al contar con un buen ambiente laboral, el trabajador desempeñara

sus actividades de forma libre y confiada, lo que permite el cumplimiento de los objetivos empresariales, es así como además en la pregunta 12, establece solo el 38% de encuestados considera que la empresa fomente la integración mediante actividades recreativas, mientras que para el 15%, esto es indiferente, y para el 47%, esto es falso, lo cual es completamente desfavorable para el clima laboral de la empresa.

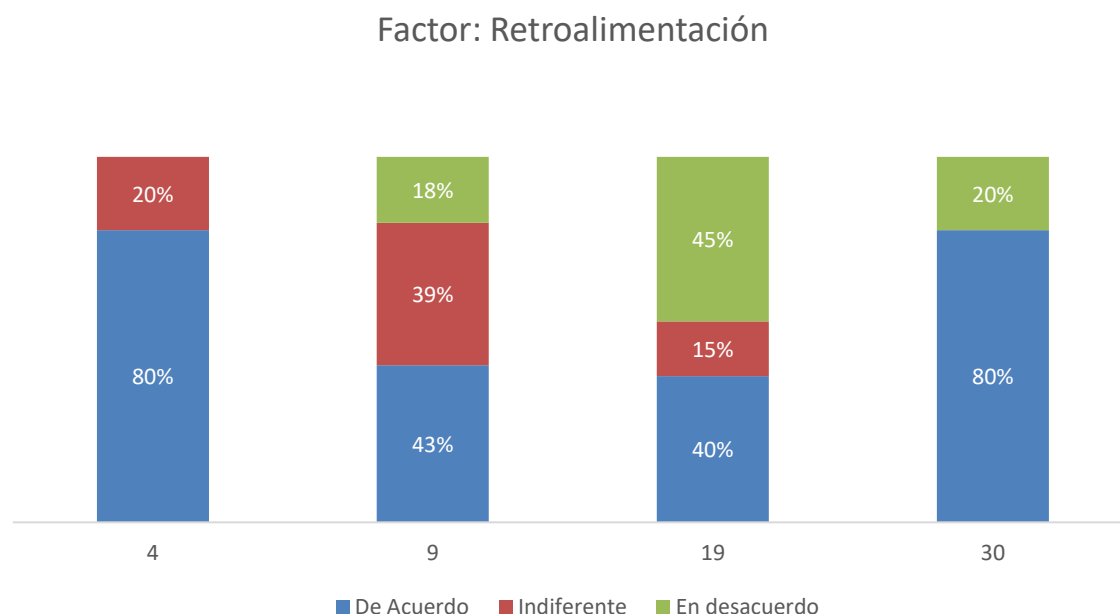
Para la pregunta 29, se observa que el 49 % de los empleados sienten que existe un vínculo de confianza entre jefes y colaboradores, mientras que el otro 51%, afirma que las mismas no son buenas, lo cual salta a la luz con los resultados obtenidos anteriormente en la empresa.

### Factor Retroalimentación

**Cuadro 11.** Pregunta para medir el factor retroalimentación

| No. | Pregunta   |
|-----|--|
| 4   | ¿Respondo positivamente al trabajo bajo presión y control?   |
| 9   | ¿Estoy de acuerdo con la forma e indicadores con que se evalúa mi trabajo?                         |
| 19  | ¿Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo como forma de evaluación?                |
| 30  | ¿Observo que los directivos se preocupan porque se cumpla estrictamente con el horario de trabajo? |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 7.** Factor Relaciones Laborales

Fuente: elaboración propia

A la pregunta 4, el 80% del personal afirma responder positivamente al trabajo bajo presión, lo que se considera positivo, al tomar en cuenta el tipo de actividad que la empresa desempeña, y que, para un Agente de Seguridad, estar en control bajo situaciones estresantes de vital importancia para el cumplimiento de sus funciones, sin embargo, hay un 20% que considera que no son capaces de trabajar bajo presión, situación a la que la empresa debe poner atención.

Sin embargo, de la pregunta 9 extraemos qué, solo el 43% del personal está de acuerdo con la forma en que su trabajo es evaluado, para un 15%, esto es indiferente, y el 45% de los empleados están en desacuerdo con las metodologías que usa la empresa, para evaluar su desempeño.

En cuanto a la retroalimentación que debe recibir cada empleado, solo el 40% del personal, considera que recibe alguna forma de retroalimentación de su desempeño, mientras que a un 15% les resulta indiferente que sus jefes les realicen observaciones, y un 45% considera que no está retroalimentado respecto de los resultados de su gestión.

De la pregunta 30, concluimos que el 80% del personal está de acuerdo con que, para la empresa, el cumplimiento del horario de trabajo es uno de los factores sobre los que se pone mayor énfasis, mientras que solo un 20%, considera que el control no es el adecuado.

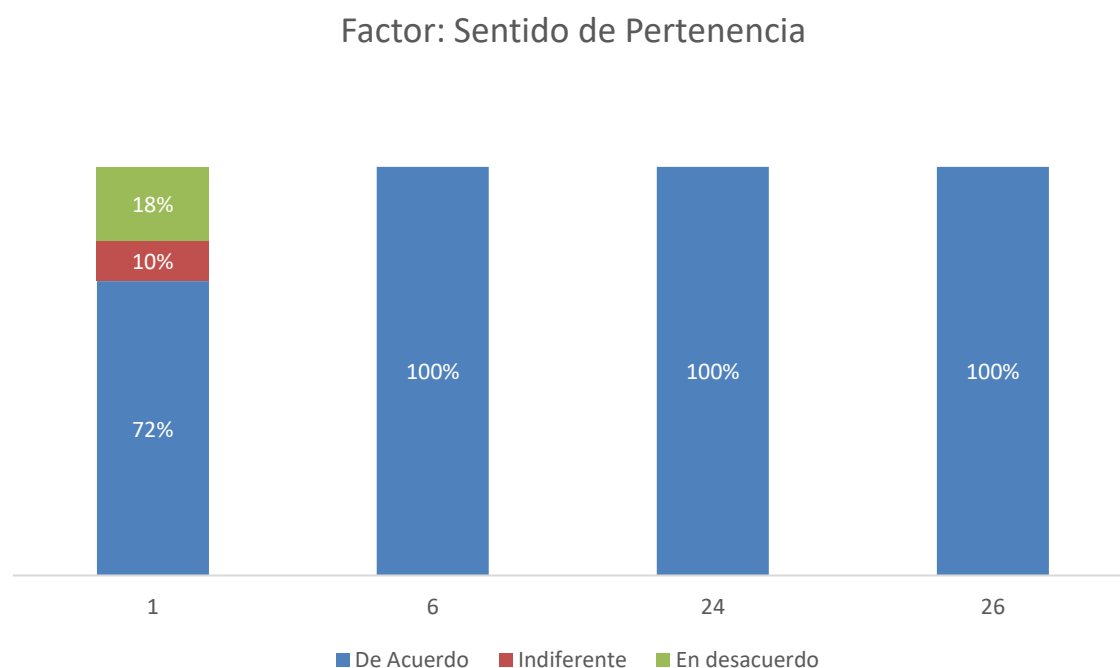
## Sección 7. Factor Sentido de Pertenencia

**Cuadro 12.** Pregunta para medir el factor sentido de pertenencia

| No. | Pregunta   |
|-----|--|
| 1   | ¿Conozco y me identifico con los objetivos de la empresa?  |
| 6   | ¿Cuándo me vinculé a la empresa participe en el programa de inducción?   |
| 24  | ¿Desde el momento que me vinculé a la empresa conocí claramente las obligaciones y labores que debo desempeñar a mi cargo? |
| 26  | ¿Considero que los compromisos adquiridos entre la empresa y los colaboradores siempre se comunican y se cumplen?          |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 8.** Factor Sentido de Pertenencia



Fuente: elaboración propia

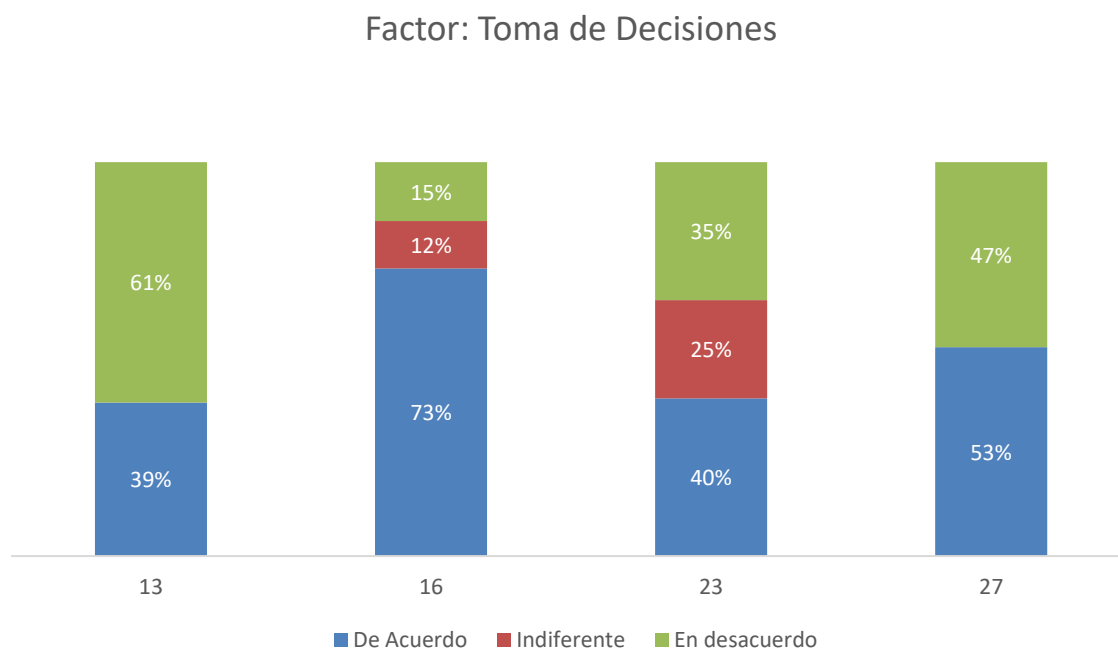
De la gráfica, en la pregunta 1, podemos concluir que el 72% del personal, afirman conocer y se identifican con los objetivos de la empresa, mientras que para el 10%, este factor es indiferente, y a otro 18% que se encuentra en desacuerdo, con lo cual, la empresa debe poner atención en este punto, así mismo en la interrogante 6 concluimos que absolutamente todo el personal a recibido un proceso de inducción a sus actividades, con lo cual, cabría esperar que todo el personal estuviera consciente de sus deberes y obligaciones, sin embargo, de preguntas anteriores, debemos abstraer que esto no es así, por lo que, la empresa debe trabajar en procesos de mejora del proceso de inducción, y reforzar procesos de retroalimentación.

## Sección 8. Factor Toma de Decisiones

**Cuadro 13.** Pregunta para medir el factor toma de decisiones

| No. | Pregunta   |
|-----|--|
| 13  | ¿Creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte?                            |
| 16  | ¿La empresa me brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis labores?                         |
| 23  | ¿Siento que puedo hacerme cargo de nuevas responsabilidades en mi trabajo además de las que tengo actualmente? |
| 27  | ¿Conozco las situaciones en las que puedo tomar decisiones, las normas y conductos establecidos?               |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 9.** Factor Toma de Decisiones

Fuente: elaboración propia

Para Sumarseg Cía. Ltda., analizar este factor es de suma importancia, los mismos le permitirán identificar si los problemas en la empresa son considerados a profundidad, y del análisis, se elige el mejor de las soluciones posibles.

De la pregunta 13, obtenemos que el 39% del personal, considera que los jefes los tienen en cuenta al momento de tomar decisiones, mientras que el 61 %, considera que no es así, este es un factor clave en cuanto a clima laboral, pues determinará qué tan seguros se perciben dentro de la organización, definitivamente la empresa deberá tomar cartas en el asunto, a fin de lograr mejorar esta percepción en su personal.

Sin embargo, en la pregunta 16, se observa que el 73% de las personas, consideran que la empresa les dota de los implementos necesarios para el cumplimiento de sus labores, mientras que para un 12% esto le es indiferente, y el 15% indican que no están de acuerdo.

En la pregunta 23, se puede observar que solo el 40% del personal manifiesta sentirse listos para hacerse cargo de nuevas responsabilidades, además de las actuales, mientras que a un 25% les resulta indiferentes, y un 35% no están de acuerdo, esto se debe, como se evidencia, las falencias en los procesos de empoderamiento y comunicación.

Y finalmente, para la pregunta 27, tenemos que poco más de la mitad del personal, es decir, un 53%, afirma conocer las situaciones en las que puede tomar decisiones, basados en las normativas y procedimientos, mientras, que para el 47%, no sienten estar preparados.

De todo lo anteriormente analizado, podemos inferir que si bien, Sumarseg Cía. Ltda., cuenta con la tecnología y las herramientas, para brindar un servicio de calidad a sus clientes, podemos evidenciar que una de sus principales falencias, es la parte del personal, mismos que se evidencia, no se identifican con su trabajo o la empresa, y en muchos casos, no se encuentran alineados con la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la misma, razón por la cual, se considera, más que necesario, la implementación de un modelo de coaching ejecutivo, mismo que permitirá, mitigar todas las falencias antes evidenciadas.

### **2.3. Caracterización de la empresa de servicio Sumarseg Cía. Ltda.**

#### **Factor legal**

La empresa Sumarseg Cía. Ltda., constituida legalmente mediante acta No. 0396, con fecha 28 de julio de 2013 en el Registro mercantil, con un capital de 400 dólares americanos y una nómina de 20 personas, su actividad y razón comercial a prestación de servicios de seguridad y vigilancia privada.

De acuerdo a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, en su artículo 11 dispone: *“Las compañías de vigilancia y seguridad privada legalmente constituidas e inscritas en el Registro Mercantil, se deberán inscribir en los registros especiales que, para el efecto, abrirán separadamente el Comando Conjunto de las Fuerzas*

*Armadas y la Comandancia General de la Policía Nacional, previa notificación de la Superintendencia de Compañías.”*

Por tanto, a pesar de ser una empresa de índole privada, debido al tipo de actividad especial de seguridad, y que, para efectos de brindar sus servicios, hace uso de elementos especiales como armas de fuego y chalecos blindados, la empresa se encuentra regulada por el actual Ministerio del Gobierno y Policía, por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, para la operación de telecomunicaciones, cuenta con la autorización del Consejo Nacional de Telecomunicaciones, con la autorización de funcionamiento de empresas de servicios complementarios, emitido por el Ministerio de Trabajo, con la resolución de funcionamiento por parte de la Superintendencia de Compañías, y además la empresa es socio activo de la Cámara de Seguridad Privada del Ecuador CASEPEC.

### **Factor demográfico**

La empresa Sumarseg Cía. Ltda., tiene su sede central en la Provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato, ubicada en las calles Sergio Núñez y Natalia Vaca, sin embargo, esta presta a brindar sus servicios a nivel nacional, por lo que actualmente, cuenta con clientes en las ciudades de Ambato, Riobamba y Durán.

Actualmente debido a la percepción de incremento de delincuencia e inseguridad que vive nuestro país, más instituciones de índole privado y público, buscan de proveedores que puedan brindarles estos servicios, por esto, una oportunidad importante para el crecimiento de la empresa.

### **Factor tecnológico**

La empresa Sumarseg Cía. Ltda., cuenta con diferentes herramientas tecnológicas para garantizar su operatividad, además de equipo de dotación individual para cada uno de sus agentes de seguridad, así que cada agente cuenta dentro de su dotación individual con: un chaleco blindado (de placa kevlar), un radio para

telecomunicaciones, dentro de su dotación de armas no letales cuenta con un gas pimienta, un bastón defensivo PR24, una funda para el arma de fuego y un cinto.

La empresa también cuenta con un dron de vigilancia aérea, para el caso en que se requiera este tipo de servicios, y equipos de video vigilancia o CCTV.

En la parte administrativa, la empresa cuenta con equipos de cómputo para cada uno de sus trabajadores, impresoras, implementos de oficina, además de contar con edificio propio para sus operaciones, mismo que está equipado con señalética, un sistema de alarma con sensores de movimiento, antincendios, y luces de emergencia tipo estroboscópica

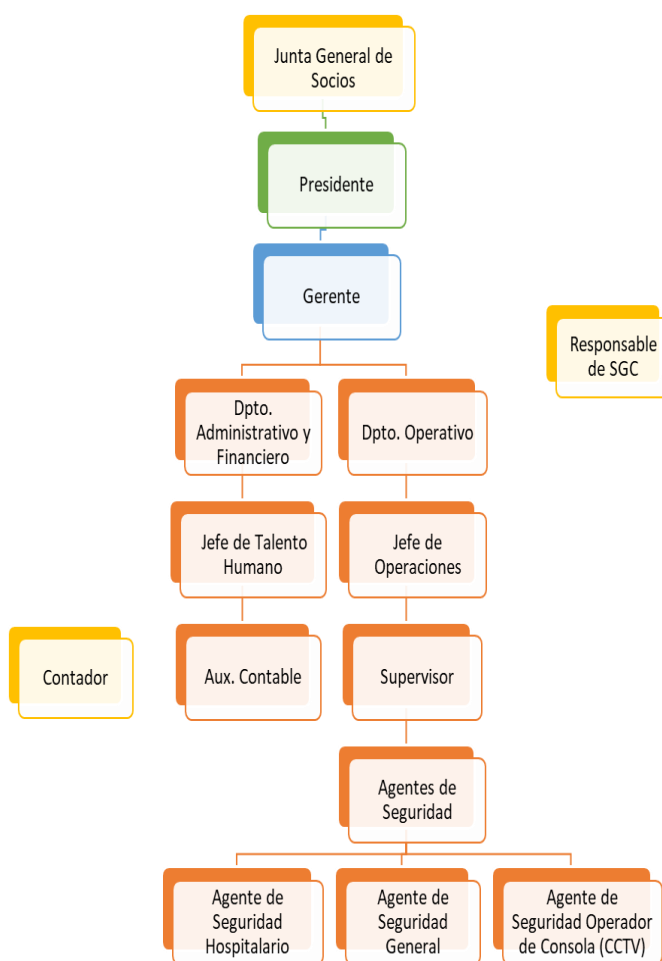
### **Factor organizacional**

La empresa Sumarseg Cía. Ltda., se encuentra organizada internamente mediante el uso de herramientas administrativas y manuales técnicos que buscan organizar la gestión interna, con el fin de lograr siempre la mayor eficiencia y eficacia, con el único objetivo de brindar el mejor servicio a sus clientes, es así que en su misión, manifiesta: *"Proporcionar un servicio integral y especializado en seguridad privada de alta calidad, con el recurso humano profesional, capacitado y calificado, e incorpora nuevas tecnologías que permitan garantizar la satisfacción y confianza en el resguardo de los bienes o servicios de nuestros clientes."*

Asimismo, la empresa, tiene una proyección a futuro, es así que, en su visión, se estipula: *"Posicionarse como la Compañía de Seguridad Privada Líder a nivel local y nacional, al ofrecer un excelente servicio de seguridad y vigilancia, reconocida por el manejo eficiente de sus procesos y operaciones, basados en el cumplimiento de nuestros principios y valores de trabajo, y llega a ser la mejor opción en servicios de seguridad privada."*

La empresa cuenta, además, con una nómina de 105 trabajadores, mismos que se encuentran distribuidos en base al siguiente organigrama:

**Ilustración 10.** Organigrama Estructural



Fuente: Sumarseg Cía. Ltda.

Actualmente, la empresa cuenta con una Junta General de Socios conformada por 2 miembros, quienes conforman el máximo organismo rector de la empresa, a su vez dentro de esta Junta, se nombró a un Presidente, quien es la máxima autoridad de la empresa, su principal tarea es velar por el cumplimiento de las resoluciones que toma la Junta General de Socios. Por motivos legales, ninguno de los miembros de la Junta General de Socios, forman parte de la nómina de empleados de la empresa.

Dentro de nómina, contamos con el Gerente, quien es la persona encargada de la representación legal de la empresa, además de encargarse de la gestión al personal, así como de administrar de manera eficaz y eficiente, los recursos materiales y económicos de la empresa.

Dentro de la parte administrativa, la empresa se subdivide en varios departamentos, que se encargan de gestionar una parte específica de la empresa, así tenemos el Departamento Administrativo Financiero, quienes se encargan de controlar los bienes materiales, inventarios, y demás recursos materiales de la empresa.

Un Departamento de Talento Humano, encargado de la administración de personal, referente al pago de nómina, control de permisos, vacaciones, certificaciones y trámites ante el Ministerio de Trabajo e IESS.

Como proceso adscrito externo la empresa cuenta con profesionales en el Área de Seguridad y Salud Ocupacional, y un Médico Ocupacional, quienes se encargan de las tareas de Salud Ocupacional de todo el personal de la empresa.

Además de un Contador y un Auxiliar, encargados de administrar el sistema contable que permite conocer en todo momento la situación financiera de la empresa.

Ya en la parte de trabajo de campo, la empresa cuenta con el Departamento Operativo, mismo que actualmente con Jefes de Operaciones y Supervisores, encargados de controlar el trabajo de los Agentes de Seguridad.

Dentro de los Agentes de Seguridad, podemos encontrar 3 especializaciones, como son: Agente de Seguridad Hospitalario, especializado en prestar seguridad en centros de atención médica, el Agente de Seguridad General, que puede desempeñarse en custodia de cualquier otro tipo de escenario, como un Banco, Condominio Privado, etc., y el Agente de Seguridad Operador de Consola CCTV, encargado de operar los equipos de video vigilancia, para cuando estos servicios sean requeridos.

### **Factor estratégico**

La empresa Sumarseg. Cía. Ltda., cuenta con un análisis estratégico respecto de sus entornos Interno y Externo, como se ha podido evidenciar mediante la matriz FODA a continuación:

Cuadro 14. Matriz FODA

| ANALISIS INTERNO   | ANALISIS EXTERNO  |
|--|---|
| DEBILIDADES  | OPORTUNIDADES   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inadecuados procesos comunicación entre administrativos</li> <li>2. Incremento de llamados de atención a los Agentes de Vigilancia, por parte de sus Supervisores operativos.</li> <li>3. Falta de motivación en el personal administrativo y operativo</li> <li>4. Inadecuados procesos de control en la Gerencia.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta demanda de servicios de seguridad a nivel nacional</li> <li>2. Insuficiente capacidad de gestión de los servicios de seguridad del Estado.</li> <li>3. Crecimiento de uso de Marketing digital para promocionar los servicios de la empresa.</li> <li>4. Crecimiento progresivo de las actividades comerciales en el país</li> </ol> |
| FORTALEZAS   | AMENAZAS  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal administrativo y operativo calificado en sus funciones</li> <li>2. Adecuada capacidad instalada para el desarrollo de las operaciones</li> <li>3. Experiencia y buena imagen empresarial en el mercado</li> <li>4. Estabilidad financiera en las actividades empresariales</li> </ol>                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política y económica del país</li> <li>2. Excesivos procesos burocráticos en las entidades de control</li> <li>3. Costos elevados en la importación de equipos</li> <li>4. Competencia desleal en el mercado local y nacional</li> </ol>  |

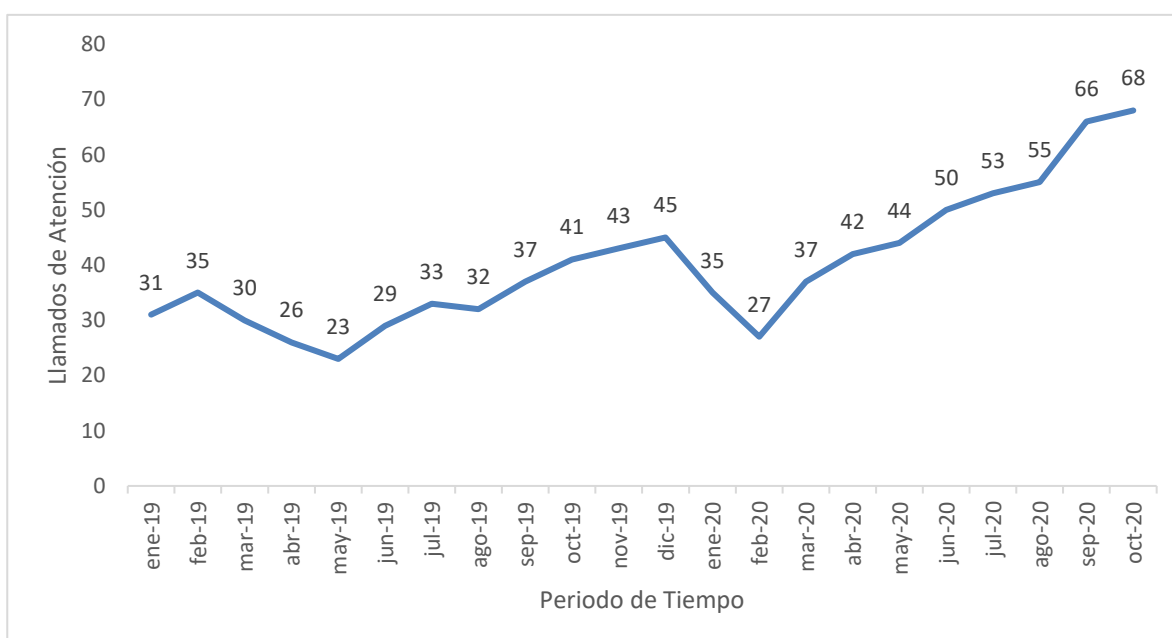
Fuente: Sumarseg Cía. Ltda.

A nivel interno, se puede evidenciar que la empresa, a pesar de contar con personal capacitado y apto para desempeñar sus funciones, actualmente se encuentra un aumento en deficiencias, errores y llamados de atención al personal, lo cual podría

atribuirse al factor psicológico, debido a los últimos acontecimientos, que en general, han tenido un impacto negativo en todo el personal de la empresa.

Como se puede evidenciar, una de las principales debilidades que tiene actualmente Sumarseg. Cía. Ltda., tiene que ver con su personal, a pesar de contar con personal calificado, y de recibir capacitación de forma constante, se ha visto que su desempeño ha venido en decadencia en cuanto a calidad de este, así tenemos lo siguiente:

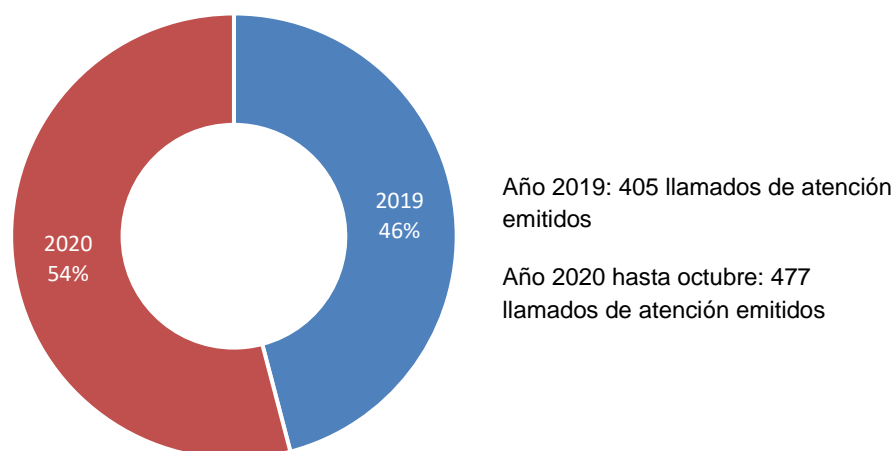
**Gráfico 10.** Llamados de atención realizados al personal



Fuente: Departamento de Talento Humano, Sumarseg Cía. Ltda.

En la anterior ilustración podemos evidenciar, que, desde el mes de enero de 2019, existe un incremento en los llamados de atención que ha recibido el personal, de esta forma en 2019 se emitieron 405 llamados de atención al personal, y 477 llamados de atención hasta octubre del 2020, representado que, hasta octubre de 2020, se han emitido un 18% más de llamados de atención, que en el año 2019, con un total de sanciones de 882 sanciones en el total del periodo estudiado, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

**Gráfico 11.** Comparativo de llamados de atención 2019 vs 2020



Fuente: Departamento de Talento Humano, Sumarseg Cía. Ltda.

A continuación, procederemos al análisis de los motivos por los cuales se ha emitido llamados de atención al personal, esto se realizará mediante la contabilización manual de los documentos y expedientes, archivos que se encuentran en el Departamento de Talento Humano de la empresa, esto nos servirá para darnos un panorama más claro del problema objeto del presente estudio.

**Gráfico 12.** Llamados de atención al personal en el año 2019



Fuente: Departamento de Talento Humano, Sumarseg Cía. Ltda.

**Gráfico 13.** Llamados de atención al personal en el año 2020

Fuente: Departamento de Talento Humano, Sumarseg Cía. Ltda.

Una vez revisada la documentación, podemos evidenciar que, para ambos periodos de tiempo, la inasistencia constituye el principal factor por el cuál, el personal ha sido sancionado, cabe mencionar que estas sanciones, responden exclusivamente a faltas injustificadas, toda inasistencia que ha sido demostrada por motivos de calamidad doméstica o enfermedad, cuentan con su debida justificación, verificada y refrendada por el IESS, y los mismo no han sido tomados en cuenta en el conteo anterior.

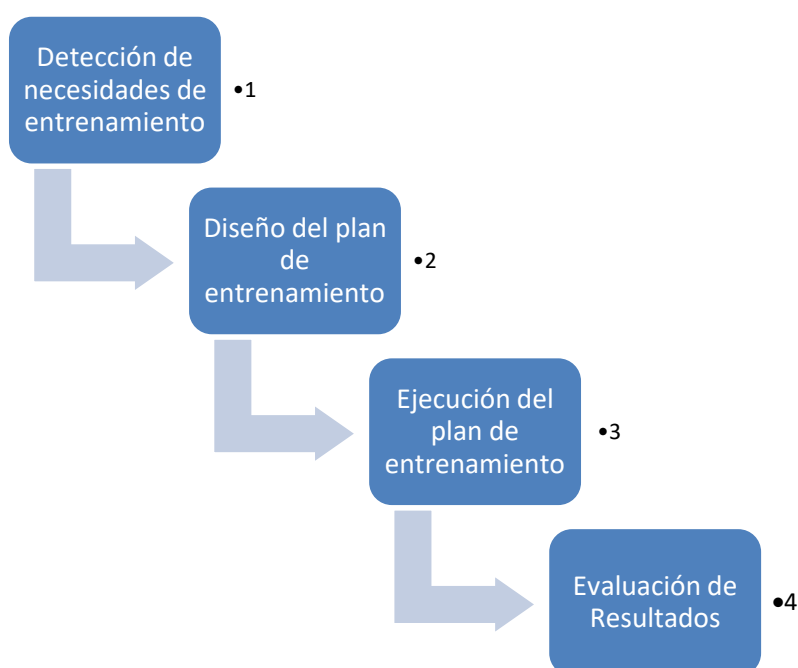
La compañía de Seguridad Privada Sumarseg Cía. Ltda. tiene la necesidad de aplicar un coaching ejecutivo, y que, de lo visto anteriormente, se puede determinar que el personal que labora en la empresa evidencia un bajo compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo, poco empoderamiento y un comportamiento actitudinal inadecuado, mismo que de manera directa, afectan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Propuesta

El proceso para desarrollar la propuesta principia por la detección de las necesidades de entrenamiento que evidencian los trabajadores de la empresa Sumarseg. Cía. Ltda., una vez determinadas estas necesidades, se procede a la elaboración del programa de entrenamiento, el cual estará formado por todas las actividades a realizar e hitos a cumplir, diseño de indicadores que nos permitan medir el impacto y la eficacia del mismo, la siguiente etapa es la ejecución, durante esta parte, se busca distribuir la información de la mejor manera con el fin de que todos participen y sean parte del crecimiento empresarial, a continuación se ingresa la etapa de evaluación la cual busca identificar posibles problemas o limitaciones que se irán en retroalimentación acorde a la evolución e implementación del mismo.

**Ilustración 11.** Propuesta de coaching ejecutivo



Fuente: López (2014).

### **Detención de necesidades de entrenamiento**

Como primer paso para aplicar el modelo se encuentra identificar las necesidades de entrenamiento, el mismo que se debe regir en una premisa básica para la empresa como lo es suplir las carencias de los trabajadores para que puedan cumplir a cabalidad su trabajo. El coach debe identificar y diagnosticar los problemas latentes de su grupo de trabajo, antes de que estos comiencen a manifestarse en bajas de rendimiento en el personal, por lo que, identificar las debilidades del personal, y por ende, sus necesidades de entrenamiento, permitirá a la empresa anticiparse a las necesidades y problemas futuros.

### **Diseño del plan de entrenamiento**

Posee una característica fundamental reflejada por 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 acoplamiento al programa de *coaching* debe obligatoriamente enfocarse a las características personales de la organización con lo cual se logra mayores efectos en los resultados, para una participación más activa y un aprendizaje más dinámico (Vidal, et al 2011), dicho proceso se detalla más adelante.

### **Ejecución del plan de entrenamiento**

Esta fase permite poner en práctica todo el proceso de entrenamiento, es decir, esta fase es llevada a la realidad con los pasos anteriores, todos los integrantes de la organización son responsables y aportan hacia el logro de los objetivos. En este proceso los elementos manejados en el proceso de formación explotan las competencias y habilidades de los colaboradores para lograr las metas establecidas (Zapata, et al. 2010).

### **Evaluación de resultados**

Se debe repetir de forma periódica, porque se encarga de medir el mejoramiento y resultados en la empresa que se logran con el programa de entrenamiento, es decir un balance de lo invertido y lo aprendido. Esta fase permite retroalimentar para aplicar futuras correcciones.

La propuesta se basa en el desarrollo de las siguientes actividades como ya se lo explicó respecto al procedimiento en la ilustración 11, se presenta el esquema de desarrollo que se lo seguirá en la presente investigación el cual esta detallado en el cuadro 15:

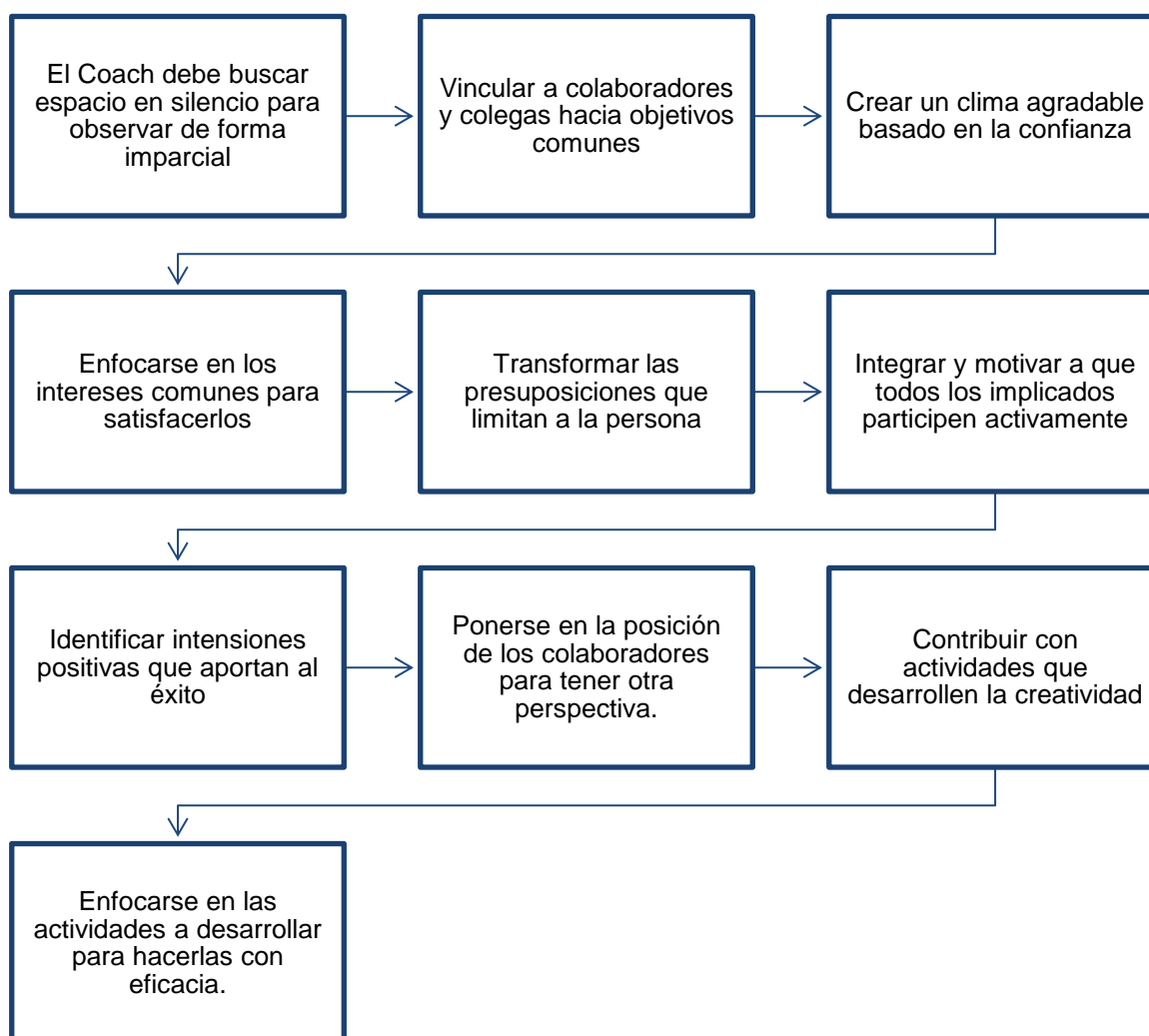
**Cuadro 15.** Esquema de propuesta

|   |  |  |
|---|--|--|
| Detención de necesidades de entrenamiento |  | Consiste en identificar las necesidades de entrenamiento de Sumarseg que contribuya al:<br>Desarrollo de las competencias<br>Desarrollo de capacidades<br>Liderazgo transformacional<br>Manejo de conflictos<br>Clima laboral            |
| Diseño del plan de entrenamiento          |  | Incluye una serie de actividades a desarrollar según las áreas específicas   |
| Ejecución del plan de entrenamiento       |  | Entrenamiento y conversatorio para el desarrollo de mejora de conflictos<br>Conferencias para el liderazgo transformacional<br>Estudio de motivación y clima laboral<br>Conformación de equipos para aplicar tácticas y estrategias      |
| Evaluación de resultados                  |  | Esta es la última etapa de la propuesta de coaching, se evalúa los conocimientos aprendidos, como forma de mejora continua y retroalimentación se lo debe realizar a menudo, con ello aportar para el desarrollo de la empresa Sumarseg. |

Fuente: elaboración propia

### **Procedimiento de ejecución de la propuesta**

Antes de ejecutar la propuesta se debe conocer las pautas necesarias para el Coaching enfocado en el liderazgo ejecutivo transformacional que será aplicado:

**Ilustración 12.** Pautas para el Coaching

Fuente: elaboración propia

### **Detección de necesidades de entrenamiento**

Para la etapa de necesidades de entrenamiento se buscará identificar las debilidades y falencias de los colaboradores, así como sus fortalezas y capacidades, el nivel de liderazgo de quienes ejercen funciones de jefatura, sus habilidades para la resolución de conflictos dentro de la organización, para esto se aplicará una entrevista, un cuestionario de satisfacción del cliente y un informe de incidentes como instrumento de recopilación de información. Esta etapa comprende la identificación de los puntos de mejora y la toma de conciencia para el entrenamiento, es importante indicar que cada uno de los colaboradores debe guardar anonimato para poder determinar datos más exactos y evitar problemas futuros que se puedan llegar a ocasionar.

## Modelo de entrevista para detectar las necesidades de entrenamiento

1. ¿Considera que el coaching es necesario para desempeñarse mejor en la empresa?
2. ¿Le gustaría que su equipo esté más motivado?
3. ¿Qué es lo que usted siente que le falta en la gestión de la empresa?
4. ¿Cuáles factores le impiden desarrollar su trabajo?
5. ¿Mencione 5 características de la situación actual?
6. ¿Qué acciones considera que se deben incluir en el plan de trabajo?
7. ¿Se ha utilizado equipo externo para supervisar las acciones del personal?
8. ¿Comunica las estrategias del negocio y las conductas deseables como base para fijar objetivos?
9. ¿Trabaja con las personas para generar distintas alternativas y soluciones o se limita a sus objetivos?
10. ¿Le gustaría emplear parte de su tiempo para enseñar a otras personas?
11. Si pudiera hacer algo sin ser juzgado ¿Qué haría?



## Modelo de encuesta de satisfacción del cliente



| ENCUESTA   |                |              |            |                |
|--|----------------|--------------|------------|----------------|
| Servicio:  |                |              |            |                |
| Fecha:   |                |              |            |                |
| Marcar con una X, según considere pertinente   |                |              |            |                |
|  | Muy Satisfecho | Insatisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho |
| 1 ¿Cómo se siente con el servicio que recibe actualmente?  |                |              |            |                |
| 2 ¿Considera que los guardias de seguridad están bien preparados?  |                |              |            |                |
| 3 ¿Su empresa de seguridad lo mantiene informado respecto al servicio que le proporcionan, por ejemplo, cuando ha habido cambios de personal o incidentes? |                |              |            |                |
| 4. ¿Los empleados de su empresa de seguridad tienen el conocimiento para responder a sus preguntas?  |                |              |            |                |
| 5. ¿El personal sabe resolver los problemas que se presentan?  |                |              |            |                |

## Modelo de Informe de incidentes



Fecha:

Supervisor:

Servicio:

Detalle de las situaciones:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**Firma del supervisor responsable**

### 3.2. Diseño del plan de entrenamiento

Este punto se basa en el compromiso por la ejecución del plan de acción, pues se busca determinar reuniones con cada una de las áreas, en este caso es el área de dirección de forma específica y primordial, así, también, se ejecutará la socialización de cada actividad a realizarse dentro del programa de coaching.

## Modelo de Plan de entrenamiento



### a. Reunión con la dirección

- Establecer las funciones del coach
- Planear las actividades
- Definir la agenda
- Establecer las competencias personales

### b. Reunión inicial

- Establecer la comunicación
- Informar las actividades a desempeñar
- Aclarar las necesidades del coaching

### c. Primera sesión del coaching

- Incluye un análisis integral de la organización

### d. Feedback

- Las funciones quedan claras
- Se establecen acuerdos, objetivos y limitaciones
- Se desarrollan procedimientos con sus condiciones y duración

### e. Sesiones semanales

- Cumplir los objetivos deseados

### f. Evaluación

- Cumplimiento de los objetivos

## Ejecución del plan de entrenamiento

En este apartado se desarrolla el programa ya socializado, para enfocarse dentro de los parámetros establecidos en el esquema descrito, es así que se implementará:

- Entrenamiento y conversatorio para el desarrollo de mejora de conflictos
- Conferencias para el liderazgo transformacional
- Estudio de motivación y clima laboral
- Conformación de equipos para aplicar tácticas y estrategias

## Evaluación de resultados

En esta última etapa se realizará la evaluación correspondiente para identificar los conocimientos adquiridos, lo óptimo sería implementar esta retroalimentación al culminar cada una de las sesiones con eso evitamos pérdida de información y poder aplicar medidas correctivas de existir alguna.

### Modelo de Evaluación de entrenamiento



| EVALUACION DE ENTRENAMIENTO   |                |                      |                           |              |                     |
|---|----------------|----------------------|---------------------------|--------------|---------------------|
| Indique, según su reacción a la respuesta que mejor exprese su evaluación |                |                      |                           |              |                     |
| ASPECTOS  | INADECUAD<br>O | POCO<br>ADECUAD<br>O | MEDIANAMENT<br>E ADECUADO | ADECUAD<br>O | MUY<br>ADECUAD<br>O |
| Contenido del programa<br>Herramientas de<br><i>Coaching</i>              |                |                      |                           |              |                     |
| Comprensión de lo expresado por el coach                                  |                |                      |                           |              |                     |
| Aplicabilidad a su área de trabajo  |                |                      |                           |              |                     |
| Uso de ejemplos prácticos y guía para ejecución                           |                |                      |                           |              |                     |
| Claridad de la información previa a la sesión                             |                |                      |                           |              |                     |
| Uso de materiales   |                |                      |                           |              |                     |

|                                  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| que favorecen el aprendizaje     |  |  |  |  |  |
| Califique el desempeño del Coach |  |  |  |  |  |

|             |
|-------------|
| COMENTARIOS |
|             |

Las principales ventajas de aplicar un *coaching* ejecutivo inician con el liderazgo de los directivos, coadyuva a reducir el estrés y ayuda a evitar la ansiedad, mejora los niveles de creatividad de los trabajadores, para dar su máximo potencial estas ventajas repercuten directamente en los niveles de capacitación productividad.

Es necesario un *coach* que inspire a sus colaboradores a desempeñarse de una forma eficiente, con el fin de que la experiencia sea transformadora para la Compañía de Seguridad Privada Sumarseg CÍA Ltda. Se debe crear un equipo comprometido para cumplir los objetivos cada líder o *coach* debe ser responsable de gestionar a su equipo, lo que implica conocer a los trabajadores de primera mano, saber cuáles son sus inquietudes y en qué destacan con el fin de desarrollar su carrera en esa dirección, se logra que cada persona se conozca más a sí misma y pueda potenciar sus puntos fuertes donde mejore su nivel de eficiencia.

Para los clientes un personal apto que lo pueda atender y cubrir sus necesidades será motivo de satisfacción por lo que sin duda recomendará a la empresa o volverá a adquirir los servicios es decir que los ingresos registrarán incrementos, cabe destacar que en el modelo propuesto existe, también, una fase de evaluación que responde al análisis de las actividades realizadas por el coach, las cuales pueden ser modificadas ante las necesidades futuras o enfocándose en otra dirección para el bien de la empresa.

## CONCLUSIONES

- El *coaching ejecutivo* es el proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente, registran fuerte voluntad de aprender y evolucionar, estos individuos a menudo son referidos como "entrenadores".
- La empresa Sumarseg Cía. Ltda. prestar servicios especializados de guardianía, seguridad privada y vigilancia, está comprometida con el desarrollo continuo en base a satisfacer las necesidades del cliente por lo que trabaja bajo estándares de Norma ISO 9001-2015, la empresa no maneja un adecuado modelo de *coaching ejecutivo* que es un factor nuevo de las empresas actuales por lo que se ha planteado un modelo para que lo ejecuten de manera eficiente con el fin de incrementar el desempeño de las personas y aumentar el rendimiento de toda la organización.
- El modelo propuesto se basa en identificar las necesidades de entrenamiento, definir el programa de entrenamiento, ejecutarlo y realizar una evaluación del coaching.
- Se potencializará los conocimientos de los colaboradores con el fin de brindar un servicio de calidad, el fin conexo es obtener más clientes que sean atraídos por un personal capacitado y eficiente.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar programas de *coaching* por lo menos 3 veces anuales, y para cada ocasión cambiar la orientación de las actividades a fin de tener a los colaboradores motivados y listos ante cualquier inconveniente que se pueda presentar.
- Identificar a los posibles *coach*, dentro de la organización, por lo general son aquellos que tienen mayor experiencia en este ámbito para poder motivar a los demás.
- Es imprescindible cada una de las fases presentadas, sin embargo, en la fase de evaluación y ajuste es necesaria una retroalimentación para ver si se cumplieron los objetivos propuestos.
- Para conocer las necesidades de entrenamiento será indispensable manejar un canal de comunicación constante, tanto de forma vertical como horizontal y así integrar a toda la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Alzola, R. (03 de Junio de 2013). Las 10 características del coaching eficaz. Obtenido de Marca la diferencia : <http://marcaladiferencia.com/las-10-caracteristicas-del-coaching-eficaz/>

Amador, P. (Junio de 2018). Origen del Coachig. Obtenido de <https://www.pedroamador.com/origen-del-coaching>

América Economía. (19 de Junio de 2014). El conocimiento del coaching aumenta en Latinoamérica. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/el-conocimiento-del-coaching-aumenta-en-latinoamerica>

Arqueros, M. (2016). El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, 300. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de <https://eprints.ucm.es/37431/1/T37138.pdf>

Asociación Española de Coaching . (s.f.). Coaching Concepto e importancia . Obtenido de <http://www.asescoaching.org/>

Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos. (s.f.). Coaching ejecutivo. Obtenido de <http://portaldelcoaching.com/coaching/coaching-ejecutivo/>

Bass, B., & Steidlmeier. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 121-217.

- Bayón, F. (2015). EI CONCEPTO DE COACHING. CERASA, 1-35. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de <https://www.cerasa.es/media/areces/files/book-attachment-1685.pdf>
- Benavides, S. (2013). El coaching en el ámbito empresarial. Grau de Pedagogia.
- Bonifaz, C. (2012). Liderazgo empresarial. México: Red Milenio. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Liderazgo\\_empresarial.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf)
- Burgos, S. (06 de Junio de 2018). Método achieve (Paso A Paso Para Un Proceso De Coaching Exitoso). Obtenido de <https://www.30kcoaching.com/metodo-achieve-paso-paso-proceso-coaching-exitoso/>
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, 8(7), 1603-1617. Recuperado el 08 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Careerpartners International. (02 de Noviembre de 2016). Los tres elementos de un compromiso de Coaching exitoso. Obtenido de <https://www.cpiworld.com/es/the-three-elements-of-a-successful-coaching-engagement/>
- Castillo, H., & Cabrera, V. (2012). Efectos de liderazgo y motivación. Universidad Nacional de Cuyo.
- Caurin, J. (15 de junio de 2017). Tipos de coaching. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-coaching.html>

Chamorro, S. (12 de Agosto de 2015). Qué es el coaching ejecutivo. Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/que-es-coaching-ejecutivo>

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & gestión*(33), 140-161. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>

CORAOPS Coaching & Management. (s.f.). Los 7 tipos de coaching: ontológico, organizacional, personal. Obtenido de <https://coraops.com/blog/7-tipos-coaching-ontologico-organizacional-personal/>

Cristacho, F. (22 de Octubre de 2015). 3 Consejos para preparar un proceso de retroalimentación. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/3-consejos-para-preparar-un-proceso-de-retroalimentacion/>

Díaz, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. Recuperado el 05 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>

Divulgación Dinámica Formación. (2016). El proceso del coaching. Club de formación. Recuperado el Abril de 2020, de <https://campus.divulgaciondinamica.es/manuales/478.2016Ewq25.pdf>

García, M. (2013). Análisis de la efectividad del coaching ejecutivo en las organizaciones. Proyecto de fin de máster, Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Recuperado el 24 de Abril de 2020, de <http://zagan.unizar.es/TAZ/ECON/2013/11672/TAZ-TFM-2013-592.pdf>

Gómez, J. (18 de Junio de 2018). Modelo grow nos sirve de guía para gestionar el cambio a nivel personal y profesional. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/el-modelo-grow-nos-sirve-de-guia-para-gestionar-el-cambio-a-nivel-personal-y-profesional>

Haro, J. (2016). EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL COACHING EJECUTIVO:. Papeles de Psicología , págs. 221-226.

Investigación y biblioteca. (22 de Diciembre de 2017). Origen del término Coaching. Obtenido de <https://lider-haz-go.com/donde-viene-termino-coaching/>

Koch, K. (1981). Hacia una técnica del deporte. Argentina: Kpelusz.

López, J. (2014). Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas. España: Espasa.

Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de Negocios(63), 127-137. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>

Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de Negocios , 127-137.

Magazine, C. (Diciembre de 2005). Breve historia del coaching. Obtenido de <https://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/>

Mántel, P. (Noviembre de 2004). Historia de Coaching. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/2/2/5/6/pd0000012256.pdf>

Martínez, J. (25 de Junio de 2018). El coaching como disciplina de desarrollo del liderazgo. Obtenido de <https://factorhuma.org/es/actualitat/blog-factor-huma/13641-el-coaching-como-disciplina-de-desarrollo-del-liderazgo>

Martínez, J. (25 de Junio de 2018). El coaching como disciplina de desarrollo del liderazgo. Recuperado el Abril de 2020, de <https://factorhuma.org/es/actualitat/blog-factor-huma/13641-el-coaching-como-disciplina-de-desarrollo-del-liderazgo>

Musicco, G. (2015). Coaching: conciliación de vida laboral - personal (WLB). Revista del centro de investigación, 11(44), 121-142. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34242142006.pdf>

Núñez, S. (20 de Enero de 2020). Compañía de Seguridad privada Sumarseg Cía Ltda. Obtenido de [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Compania\\_de\\_Seguridad\\_Privada\\_Sumarseg\\_CIA\\_Ltda\\_es\\_3987959.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Compania_de_Seguridad_Privada_Sumarseg_CIA_Ltda_es_3987959.html)

Páez, L., Rincón, A., & Astudillo, M. B. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. Revista Escuela de Administración de, 76, 22-43. Recuperado el Julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20631321003.pdf>

Pineda, A., Cervera, A., & Oviedo, W. (2017). Revisión bibliográfica de la aplicación de la metodología DEA en Colombia por actividad económica. Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas, 17(32), 133-160. Recuperado el Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/1002/100253055009.pdf>

Potdevin, & Afanador. (2003). Lidere su propia carrera. Bogotá: Planeta. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21520993003.pdf>

- Sánchez, B., & Boronat, J. (2014). Coaching Educativo: Modelo Para El Desarrollo De Competencias Intra E Interpersonales. *Educación XX1*, 17(1), 221-242. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70629509010.pdf>
- Sánchez, D. (2013). El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 15(2), 171-191. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/802/80228344010.pdf>
- Sans, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *Revista de Investigación*, 1 – 11. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>
- Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial : Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Posgrado y Sociedad*, 7(2), 34 – 49. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de [file:///D:/Usuarios/Downloads/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373%20\(1\).pdf](file:///D:/Usuarios/Downloads/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373%20(1).pdf)
- Seguí, I. (Mayo de 2017). Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/84498/TFC%20Irene%20Segu%C3%AD.pdf?se>
- Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de ciencias sociales*, 105(III), 125-132. Recuperado el 02 de Abril de 2020
- Vidal, M., Cordon, E., & Ferrón, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*(31), 82-101. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43320831004.pdf>

Vidal, M., Córdón, E., & Vera, F. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*(31), 82-100. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-EfectividadDelCoachingEnLosProcesosDeMejoraDeGesti-3754179.pdf

Zapata, C., Caraballo, F., & Villamizar, K. (2010). Conocimiento en Coaching: su representación mediante un esquema preconceptu. *Revista Universidad EAFIT*, 46(158), 22-23. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21520993003.pdf>

Zapata, C., Caraballo, F., & Villamizar, K. (2010). Conocimiento en Coaching: su representación mediante un esquema preconceptual. *Revista Universidad EAFIT*, 46(158), 22-33. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21520993003.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta para empleados de la empresa SUMARSEG. Cía. Ltda.

| No. | Pregunta   | Factor a evaluar       |
|-----|--|------------------------|
| 1   | ¿Conozco y me identifico con los objetivos de la empresa?  | Sentido de pertenencia |
| 2   | ¿Las relaciones laborales que tengo en la empresa se basan en el respeto, la amistad y cordialidad?  | Relaciones laborales   |
| 3   | ¿Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo?  | Liderazgo              |
| 4   | ¿Respondo positivamente al trabajo bajo presión y control?   | Retroalimentación      |
| 5   | ¿La gerencia se preocupa mantenernos informados acerca de la situación actual de la empresa y permite que como colaboradores expresemos libremente nuestros puntos de vista? | Comunicación           |
| 6   | ¿Cuándo me vinculé a la empresa participe en el programa de inducción?   | Sentido de pertenencia |
| 7   | ¿Considero que al trabajar en la empresa satisfago mis expectativas profesionales y personales?  | Motivación             |
| 8   | ¿Estoy satisfecho porque el salario que percibo es justo frente al trabajo que realizo?  | Motivación             |
| 9   | ¿Estoy de acuerdo con la forma e indicadores con que se evalúa mi trabajo?   | Retroalimentación      |
| 10  | ¿La empresa cuenta con capacitaciones que incentivan el conocimiento y aprendizaje en los temas relacionados y diferentes a mi trabajo?                                      | Proceso de cambio      |
| 11  | ¿Estoy satisfecho con las actividades inherentes a mi cargo?   | Motivación             |
| 12  | ¿La empresa fomenta la integración mediante actividades recreativas o de esparcimiento con sus colaboradores?  | Relaciones laborales   |
| 13  | ¿Creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte?  | Toma de decisiones     |
| 14  | ¿Percibo que mi jefe se mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan al grupo de trabajo?  | Comunicación           |
| 15  | ¿Considero que soy parte integral de la empresa?   | Colaboración           |
| 16  | ¿La empresa me brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis labores?   | Toma de decisiones     |
| 17  | ¿Recibo apoyo de mi equipo de trabajo en la situación de problemas?  | Colaboración           |

|    |  |                        |
|----|--|------------------------|
| 18 | ¿Conozco las metas y objetivos de trabajo establecidas periódicamente por mi jefe?   | Liderazgo              |
| 19 | ¿Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo como forma de evaluación?  | Retroalimentación      |
| 20 | ¿El reglamento interno de trabajo se encuentra publicado y oficializado a todos los colaboradores?                         | Comunicación           |
| 21 | ¿Participo activamente en diferentes actividades que desarrolla la empresa?  | Colaboración           |
| 22 | ¿Percibo que con frecuencia se presenta un problema y no sabemos quién debe resolverlo?                                    | Liderazgo              |
| 23 | ¿Siento que puedo hacerme cargo de nuevas responsabilidades en mi trabajo además de las que tengo actualmente?             | Toma de decisiones     |
| 24 | ¿Desde el momento que me vinculé a la empresa conocí claramente las obligaciones y labores que debo desempeñar a mi cargo? | Sentido de pertenencia |
| 25 | ¿Colaboro con soluciones para resolver problemas que se presenten en mi área?  | Colaboración           |
| 26 | ¿Considero que los compromisos adquiridos entre la empresa y los colaboradores siempre se comunican y se cumplen?          | Sentido de pertenencia |
| 27 | ¿Conozco las situaciones en las que puedo tomar decisiones de las normas y conductos establecidos?                         | Toma de decisiones     |
| 28 | ¿Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los colaboradores y jefes?                                      | Relaciones laborales   |
| 29 | ¿Observo que los jefes se preocupan porque se cumpla estrictamente con el horario de trabajo?                              | Retroalimentación      |
| 30 | ¿La empresa distingue y premia públicamente a los colaboradores que tienen buen desempeño en su trabajo?                   | Motivación             |
| 31 | ¿El horario y lugar de trabajo, tipo de actividades realizadas afectan negativamente en la condición personal?             | Proceso de cambio      |

Fuente: elaboración propia