



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Tema:

TÉCNICAS DE *COACHING* EN EL DESEMPEÑO PERSONAL Y PROFESIONAL
DE LOS ESTUDIANTES DE LA EMPRESA *INTERNATIONAL COACHING*
MASTER ACADEMY (ICMA)

Línea de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas.
Recursos humanos y/o riesgo laboral.

Autor:

JUAN JOSÉ SALTOS FÉLIX

Director:

Ph.D. OSMANY PÉREZ BARRAL

Ambato – Ecuador

Agosto 2018

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**TÉCNICAS DE COACHING EN EL DESEMPEÑO PERSONAL Y
PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA EMPRESA
INTERNATIONAL COACHING MASTER ACADEMY (ICMA)**

Línea de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas.
Recursos humanos y/o riesgo laboral.

Autor:

JUAN JOSÉ SALTOS FÉLIX

Osmany Pérez Barra, Ph.D.

f:

CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Ing.

f:

CALIFICADOR

Edwin José Armijos Velasco, Ing.

f:

CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano. Ing. Mg

f:

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel. Dr.

f:

SECRETARIO GENERAL PUCESA



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

Ambato Ecuador



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Agosto 2018

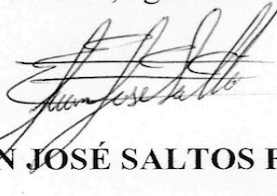
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **JUAN JOSÉ SALTOS**, con CC. **1803781028**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“TÉCNICAS DE COACHING EN EL DESEMPEÑO PERSONAL Y PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA EMPRESA INTERNATIONAL COACHING MASTER ACADEMY (ICMA)”**, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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 de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, agosto 2018



JUAN JOSÉ SALTOS FÉLIX

CC. 1803781028



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Dedicatoria

“Las experiencias humanas son hermosas y llenas de aprendizaje, dedico a Dios, al Todo, al Universo y a la Vida en sí, este proceso finalizado”.

Creo que me hubiese gustado iniciar primero por este punto antes de haberlo hecho casi al finalizar esta investigación, dedico a mi Madre Elizabeth Félix quien fue quien luchó y llevó consigo un nuevo Ser, por tener la fuerza que tiene, ser una mujer luchadora quien dio lo mejor que pudo a su hijo, dejando una vida por ayudarme a vivir la mía. A mi abuelo, Dr. Guillermo Félix más que mi abuelo, mi padre quien me dio el ejemplo de un hombre luchador quien entregó su vida por su familia, por permitirle crecer y guiarlos para que tengan un mejor futuro. A mi familia mi tía Jessénia Félix, es y serás siempre mi hermana, y a su hija Kennia Félix una niña brillante, muy inteligente que cada día crece y demuestra ser mejor.

A mi socio Roberto León, un empresario muy reconocido y exitoso en Ecuador. A mi actual pareja Belén Ramírez una chica con un gran corazón y gran inteligencia para los negocios, que ella con su familia me han enseñado cosas muy enriquecedoras para la vida de un Ser Humano.

A todos mis amigos, conocidos, alumnos de clases, docentes, mentores y *coaches* que son parte de mi caminar y me enseñan a ver la vida de una distinta perspectiva, a mi tutor de tesis, quien fue mi coach, mi guía y quien permitió que esta investigación llegue a su final con un gran enriquecimiento para mi vida, la empresa y comprender que el trabajo en la planificación, investigación y estudio profundo de un tema es igual de importante que actuar y llevarlo de la mano. Bendiciones, éxito y salud en tu vida.

Agradecimiento

Agradezco primero al creador del todo, Dios. Quien me permite vivir esta experiencia humana, disfrutar de la misma, aprender y ayudar para que otros la puedan llevar de una mejor manera, siempre creciendo en todos los aspectos ayudándonos como sociedad y trascendiendo en la vida.

A mis padres, mis abuelos, mi familia en general al ser quienes formaron la gran parte en la formación de las bases del hombre que actualmente soy, ellos son quien instauraron valores muy profundos en mí, gracias por todo el apoyo brindado en el caminar de la vida sé que será hasta los últimos tiempos de mi vida.

A mis amigos, conocidos, socios, estudiantes, docentes, mentores. Quienes con su conocimiento lograron transmitir enseñanzas día a día en mi vida, muchas gracias por la confianza que me entregaron y por formar parte de la persona que soy actualmente, se los debo a ustedes y a la sociedad.

A mi tutor de tesis PhD. Osmany Pérez, un gran ser humano y profesional. Que gracias a sus conocimientos y tiempo de dedicación logró cumplir uno de sus objetivos enseñar a sus estudiantes y que culminen su trabajo.

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo determinar si en la empresa *International Coaching Master Academy S.A. (ICMA)* mediante su modelo innovador tanto en infraestructura como en metodología para la enseñanza de habilidades blandas, entre las que destacan: *coaching*, ventas, *marketing*, programación neurolingüística, oratoria, lectura veloz, liderazgo, entre otras tiene resultado en el aspecto personal y profesional de sus estudiantes. La metodología de la investigación fue de campo ya que busca conocer si las técnicas impartidas de *coaching* por la academia realmente tienen un efecto positivo y de crecimiento personal y profesional para los estudiantes. Por lo cual se realizó un análisis completo desde el primer contacto con los estudiantes hasta su finalización del curso y así comprender si tiene resultados en su vida. Teniendo una duración de 8 meses en los que se hizo seguimiento a los estudiantes y se obtuvo una respuesta positiva con los cuales se da como conclusión implementar el Modelo *Life Impact* el cual nace por esta investigación.

Palabras clave: coaching, desarrollo personal, técnicas, desarrollo profesional.

Abstract

The aim is to determine whether the company, International Coaching Master Academy S.S (ICMA) makes an impact on their students` personal and professional aspects, though its innovative model both in infrastructure and its methodology to teach soft skills such as coaching, sales, marketing, neurolinguistics programming, public speaking, seed reading, among others. The research methodology used was fieldwork give that it aims to find out whether the coaching technique taught by the academy actually have a positive effect and provides personal and professional growth in the students. For this reason, a complete analysis was done from the first contact with the students`until the end of the course, and therefore, understand if there are results in their lives. The students were monitored for 8 months and a positive reponse was obtained. Consequently it is concluded to implement the Life Impact Model, which resulted from this study.

Key words: coaching, personal development, techniques, professional development.

Índice de Contenidos

Preliminares

Declaración y Autorización.....	ii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Resumen.....	vi
<i>Abstract</i>	vii
Índice de Contenidos.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1.- Tema.....	3
1.2.- Planteamiento del problema	3
1.2.1.- Contextualización.....	3
1.2.1.1.- Macro.....	3
1.2.1.2.- Meso.....	5
1.2.1.3.- Micro.....	7
1.2.2.- Análisis crítico	8
1.2.3.- Prognosis.....	8
1.3.- Formulación del Problema	9
1.3.1.- Problema Central	9
1.3.2.- Delimitación del Problema	9
1.3.2.1.- Temporal.....	9
1.3.2.2.- Espacial	9
1.3.2.3.- Contenido.....	9
1.4.- Justificación	9
1.5.- Preguntas Básicas.....	10
1.6.- Árbol de Problema	11
1.7.- Objetivos	11
1.7.1.- Objetivo General.....	11
1.7.2.- Objetivos Específicos	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes investigativos.....	13
2.2. Evolución del <i>coaching</i> . Conceptualización.....	15
2.2. Importancia y beneficios de <i>coaching</i>	21
2.3 <i>Coaching</i> en las organizaciones.....	25
2.4. Características y Beneficios del <i>Coaching</i> Organizacional.....	27
2.5. Datos sobre el <i>coaching</i> empresarial en España	28
2.6. Proceso de <i>coaching</i> y su proceso de <i>feedback</i>	32
2.7. Acciones del <i>coaching</i> en una organización	32
2.8. Aplicación del <i>coaching</i>	33
2.9. El <i>feedback</i> como herramienta dentro de la técnica del <i>coaching</i>	33
2.10. Proceso de <i>Coaching</i> dentro de la Academia ICMA.....	34

CAPÍTULO III.....	36
Metodología.....	36
3.1. Tipos de estudios aplicados en la investigación.....	37
3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
3.3. Población y muestra	38
3.4. Modalidad de estudio.....	38
Capítulo IV.....	39
Análisis de resultados.....	39
Preguntas del cuestionario y análisis del mismo:	39
Capítulo V	54
Propuesta.....	54
5.1 Técnicas de <i>coaching</i> en el desempeño personal y profesional de los estudiantes de la empresa <i>International Coaching Mastery Academy</i>	54
5.2. Análisis de satisfacción del estudiante dentro del curso y sus técnicas obtenidas del mismo.....	68
Capítulo VI.....	73
Conclusiones y Recomendaciones.....	73
Bibliografía	74
Anexos I.....	77
Encuesta.....	77

Índice de Gráficos

Tablas

Tabla 4.1. Calificación de docentes	48
Tabla 5.1: Proceso de ventas ICMA.....	63
Tabla 5.2: Encuesta de satisfacción.....	69
Tabla 5.3: Agenda ICMA.....	71

Esquema

Esquema 1.1. Árbol del problema.....	11
--------------------------------------	----

Imagen

Imagen 5.1. Isotipo ICMA.....	57
-------------------------------	----

Cuadros

Cuadro 2.1 Proceso de coaching Academia ICMA.....	34
Cuadro 5.1. Etapa desconocimiento.....	60
Cuadro 5.2. Etapa de prospecto	60
Cuadro 5.3. Etapa cliente.....	61
Cuadro 5.4: Etapa de fidelización.....	62
Cuadro 5.5: Etapa de recomendación.....	62

Gráficos

Gráfico 3.1. Ciudades.....	39
Gráfico 3.2. Rango de edad.....	40
Gráfico 3.3. Género.....	41
Gráfico 3.4. Sector laboral.....	42
Gráfico 3.5. Canales de comunicación.....	43
Gráfico 3.6. Canales de comunicación.....	44
Gráfico 3.7. Experiencia del curso	46
Gráfico 3.8. Docentes.....	47
Gráfico 3.9. Temas de beneficio	49
Gráfico 3.10. Crecimiento dentro del curso	50
Gráfico 3.11. Cursos realizados.....	51
Gráfico 3.12. Técnicas obtenidas.....	51
Gráfico 3.13. Expectativa del curso.....	52
Gráfico 5.1. Proceso de venta ICMA	64
Gráfico 5.2. Rueda de la vida	66
Gráfico 5.3. . Proceso Life Impact.....	72

INTRODUCCIÓN

International Coaching Mastery Academy (ICMA) es una Academia dedicada al desarrollo y crecimiento personal desde el ser, con el objetivo de brindar herramientas que generen mejores resultados en la vida, con un acompañamiento. Se realiza esta investigación con el principal enfoque de descubrir si las técnicas de *coaching* brindadas dentro de la academia permiten un desarrollo personal y profesional de sus estudiantes. La empresa ICMA, inicia sus actividades legalmente constituida por la Superintendencia de Compañías del Ecuador en octubre del 2016 con su principal giro de negocio, dar servicio de educación en habilidades blandas.

¿Qué es *coaching*? ¿Qué es *coach*? y ¿Qué es *coachee*?

Son las principales inquietudes que surgen y deben ser respondidas desde este momento para que la comprensión de la investigación sea de mejor calidad. Primeramente, un *coach*, es un entrenador traducido al español; sin embargo, este entrenador no es solo para deportes, es un entrenador para la vida de las personas. Segundo, *coaching* es el proceso por el cual un individuo debe pasar con su *coach*, con el deber de lograr su objetivo. Y, por último, el *coachee* viene a ser el individuo que ingresa al proceso del *coaching*.

Al identificar el problema sobre la falta de seguimiento y análisis de las técnicas que entrega la Academia ICMA en sus estudiantes, se inicia con la etapa de investigación y análisis, la cual se puede observar en el marco teórico de la investigación. Es allí, donde se busca la mayor cantidad de información relevante y de calidad para que la investigación obtenga los resultados más reales posibles. Una vez obtenido los datos, se gestiona la metodología de la investigación, la cual está enfocada en un estudio

descriptivo, que permite recopilar la mayor cantidad de datos posibles y seguido, se realiza un estudio correlacional que comprende las distintas variables de la investigación, entre las que destacan: las técnicas de coaching y los estudiantes expuestos a estudio.

De igual forma, el estudio es de campo, pues la investigación se hace mediante los procesos de la academia, con el objetivo de obtener resultados en la práctica y en la teoría.

Al analizar, los datos de la investigación, se crea un proceso total en la cual, las técnicas de *coaching* implementadas tanto en los estudiantes como en los colaboradores de la empresa rindan, siendo medibles en el tiempo para determinar si existe o no un crecimiento personal y profesional, con lo cual, el proceso que se genera para la academia es de gran ayuda con la finalidad de contar una metodología comprobada en generar cambios personales y profesionales en los estudiantes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Tema

Técnicas de *coaching* en el desempeño personal y profesional de los estudiantes de la empresa *International Coaching Master Academy*.

1.2.- Planteamiento del problema

1.2.1.- Contextualización

1.2.1.1.- Macro

El estudio se enfoca en las técnicas de *coaching* que las personas aplican para mejorar su vida personal y profesional; para lo cual, es importante entender que la palabra *coach*, significa entrenar y el *coaching* se define como el acompañamiento de una persona por otro, con el fin de llevarlo hacia sus objetivos y teniendo con quien rendir cuenta de sus acciones.

De acuerdo con los datos (Thomas, 2012), ejecutado por la *International Coach Federation* (ICF), el número de profesionales dedicados a esta práctica del *coaching* en el mundo es de 47.500. Al respecto, la región en la que hay una tendencia más marcada es Europa, con un 52.3% de participación (21.300 *coaches* del total) y la de menor participación es Medio Oriente con 2.100 profesionales. Asimismo, en América del Sur existen 2.600 profesionales, y ocupa el cuarto lugar después de América del Norte con 15.800. De la misma manera, Asia con 3.300 profesionales y Oceanía con 2.400 marcan el promedio mundialmente. Claro está, que cada vez se ha ido realizando un incremento

en este tipo de formación. En este sentido, se toma como referencia en Europa específicamente a España por ser un país de habla hispana.

Según un estudio global de *coaching* encargado por la ICF y realizado por *Price Waterhouse Coopers* (PwC), con el fin de obtener una imagen actualizada de la profesión, se extrajeron las siguientes conclusiones (Thomas, 2012):

- Los *coaches* profesionales no están distribuidos uniformemente en todo el mundo. Se encuentran altamente concentrados en las regiones de altos ingresos económicos como Norteamérica, Europa Occidental y Oceanía (principalmente Australia y Nueva Zelanda).
- Un estudio realizado sobre las compañías del *Fortune* 500, señaló que entre el 21% y el 40% utilizaban *executive coaching*; que el *coaching* fue empleado como una manera de desarrollar el liderazgo de los altos ejecutivos y del talento de la organización (Velasco, 2015).

A su vez, un artículo en la revista (Velasco, 2015), señala un estudio en el que compara el impacto de la formación por sí sola, o combinada con *coaching*, cuyos resultados exponen que la formación, sola, contribuye a incrementar la productividad en un 22%, mientras que la formación combinada con *coaching* incrementa este indicador en un 88%.

En tal sentido, se desarrollan estudios en distintas organizaciones. En las cuales, se ha indicado que las conductas de los profesionales pueden ser modificadas vía procesos de *coaching*, al proporcionar nuevos marcos de referencia y *feedback* correctivo-proactivo. Destacándose, el incremento de la eficacia auto percibida en sentido general y en las reuniones (Perkins, 2009). A este criterio del autor, es importante añadir que

una variable a considerar en estos estudios es la efectividad, pues lo importante es el resultado final de la aplicación y de las técnicas de *coaching* en los profesionales.

En los estudios realizados y enfocados a las técnicas del *coaching*, se destacan los que emplearon un diseño cuasi-experimental para examinar la eficacia de la herramienta en 60 directivos de servicios públicos. En este sentido, las creencias de autoeficacia relacionadas con tres áreas de funcionamiento (focalización a los objetivos, equilibrio, y concentración) fueron las variables dependientes, que se midieron antes de iniciar el proceso de *coaching* y 4 meses después, los resultados del grupo que recibió la preparación se compararon con los del grupo que no lo recibió y, se encontró, que el primer grupo puntuaba significativamente más que el otro grupo en las variables indicadas (Evers, Brouwers, & Tomic, 2006).

Otro estudio realizado en Sídney (Australia) con 41 ejecutivos del sistema de salud pública presentado (Grant, Curtayne, & Burton, 2009), obtuvo resultados significativos en un taller de desarrollo de liderazgo y 4 sesiones de *coaching* individual con un enfoque orientado a la solución, a lo largo de 10 semanas, se pudo corroborar que, en comparación con el grupo de control, los sujetos que recibieron *coaching*, incrementaron su motivación hacia los objetivos, extendieron su bienestar con la organización y, redujeron su depresión y estrés. De la misma manera, el análisis cualitativo obtenido evidencia que los participantes incrementaron su autoconfianza y autoconocimiento, corroborándose que en el corto plazo el *coaching* puede ser efectivo. Considerándose que el estudio es válido como enfoque centrado en la psicología positiva para facilitar la adaptación a los cambios.

1.2.1.2.- Meso

En lo que tiene que ver con América Latina, específicamente Colombia, el tema del

coaching es relativamente nuevo, contándose con una cantidad limitada de personas certificadas en esta formación con la mayoría en el exterior (aproximadamente 1.200 profesionales y cerca de 5.000 que ejercen como asesores no profesionales). En este contexto, entre las empresas más conocidas de *coaching* certificadas por la ICF, están: Enfoka, Vigor Empresarial y Newfield. En países como Colombia, Argentina y Perú, el *coaching* es ampliamente aceptado y utilizado como herramienta de negocios (Velazco, 2015).

Según un estudio (Díaz & Muñoz, 2014) del IAE *Business School* sobre *coaching* ejecutivo, esta herramienta en un corto plazo tuvo un alto grado de difusión, al ser utilizada por el 84,6% de las 182 organizaciones de primera línea relevadas en países, como: México, Chile, Argentina y Brasil. Dados estos resultados, es importante mostrar algunos estudios de impactos obtenidos en la aplicación de la herramienta de *coaching* (Ver tabla 1).

Tabla 1. Estudio impacto *coaching* empresarial

Beneficios para las organizaciones	Beneficios para los empleados
Efectividad organizacional (reportado por el 48% de los directivos)	Relaciones con colaboradores (77%)
Mejora la calidad (48%)	Relación con el jefe inmediato (71%)
Mejora la productividad (53%)	Trabajo en equipo (87%)
Servicio o atención al cliente (39%)	Relaciones con colegas (63%)
Reducción de quejas de los clientes (34%)	Nivel de satisfacción en el trabajo (61%)
Retención de ejecutivos que recibieron <i>coaching</i> (32%)	Reducción de conflictos (52%)
Reducción de costos (23%)	Compromiso organizacional (44%)
Mejora de la rentabilidad (22%)	Relaciones con clientes (37%)

Fuente: tomado de (Díaz & Muñoz, 2014).

Como se observa en la tabla anterior, existen variables que deben potenciarse por los

importantes resultados que pueden aportar a las organizaciones, entre las que destacan: mejora de la rentabilidad, reducción de costos, retención de ejecutivos que recibieron *coaching*, reducción de quejas de los clientes y servicio o atención al cliente. Pues, estas variables inciden directamente en los resultados económicos financieros de las organizaciones, razón de su existencia en el mercado.

1.2.1.3.- Micro

Dentro de los estudios realizados a nivel micro (Villegas & Rosana, 2015), se realizó el proceso de acompañamiento de las herramientas de *coaching* en la Compañía *Eveready* Ecuador C.A., destacándose lo siguiente:

Son muy pocos los casos teorizados que muestran los resultados del uso estratégico del *coaching* en organizaciones internacionales y con gran preocupación no se encontró ningún caso de empresas ecuatorianas. No obstante, se han realizado procesos de *coaching* para el mejoramiento de sus líderes para algunas organizaciones, pero se ha dado poca importancia su difusión hacia el interior y exterior de las empresas.

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación (Medina, 2016), las personas que ocupan cargos de liderazgo en las empresas ecuatorianas han tenido un proceso de *coaching* ejecutivo para adquirir principalmente competencias de liderazgo y comunicación, las cuales, junto con la habilidad para resolver conflictos, generan un mayor impacto en las organizaciones del país (Ecuador). Es por ello, que, en la mayoría de empresas ecuatorianas, el 70% de directores del área de talento humano fueron encuestados, tienen directivos que han concluido o están por finalizar un proceso de *coaching* ejecutivo, demostrándose que esta herramienta de desarrollo organizacional es válida para las organizaciones de nuestro medio.

1.2.2.- Análisis crítico

Debido al poco tiempo que se encuentra constituida legalmente la Empresa *International Coaching Mastery Academy* (ICMA) en Ecuador, no se ha generado un seguimiento que mida los resultados alcanzados en la impartición de los cursos relacionados a las técnicas de *coaching* de los últimos 6 meses, ni un modelo que conlleve todo un proceso de cómo se tiene contacto con el cliente, cuál es el proceso de estudio realizado, cómo se mide su desarrollo personal profesional, y cómo se realiza un buen seguimiento de los mismos.

Dentro del mercado actual existen varias escuelas complementarias, en la cual destacan, José Torres & asociados, PNL Esfera, ICF Ecuador y otras que a pesar de llevar hasta 20 años en el mercado ecuatoriano no abastecen a todo el amplio mercado; pues en América del Sur y países como el Ecuador, recién empiezan hacer consciencia y a comprender que las herramientas de *coaching* tienen gran impacto. En este sentido, la Academia ICMA ingresó con gran impacto por la innovación tanto en infraestructura como en el programa con más valor agregado hacia el cliente. No obstante, no se conoce el valor que se genera y la experiencia que vive el estudiante en ninguna de ellas. A pesar de esto, y tener un buen *feedback* de los estudiantes, no se ha podido comprobar los resultados de una manera más real y medible. Es por eso, que se realiza la investigación con la Academia ICMA.

1.2.3.- Prognosis

El tema de investigación es de gran importancia para los estudiantes y las academias de *coaching* en el mercado, pues genera un valor a la gestión dentro del talento humano, la gestión del conocimiento y el desarrollo personal - profesional de los estudiantes.

1.3.- Formulación del Problema

1.3.1.- Problema Central

¿Cómo influyen los resultados de la formación de los estudiantes en el desempeño de su vida personal y profesional?

1.3.2.- Delimitación del Problema

1.3.2.1.- Temporal

El trabajo se realiza en un período de seis meses a partir de la aprobación del plan.

1.3.2.2.- Espacial

La investigación se realiza en la ciudad de Quito – Ecuador, en la matriz de la Academia ICMA en la dirección:

Av. Eloy Alfaro N40-348 y José Queri.

1.3.2.3.- Contenido

Campo: Administración

Área: Talento Humano

Aspecto: Desarrollo personal y profesional

1.4.- Justificación

La empresa ICMA, es nueva en el mercado ecuatoriano, la cual inició su giro de negocio en el año 2016, dedicada a la oferta de programas formativos para estudiantes y profesionales, que hasta la fecha demuestran un alto nivel de aceptación en el mercado estudiantil y empresarial. La aprobación por los clientes es positiva, debido a que ha generado índices considerables en ventas, a pesar del desconocimiento del impacto de las técnicas de *coaching* en el desempeño personal y profesional de los estudiantes. Por esta razón, la investigación se centra en determinar y ofrecer una información confiable

sobre los resultados que genera la empresa en sus participantes a partir de un análisis de las variables que influyen en su funcionamiento.

Al respecto, el limitado seguimiento a los estudiantes es una de las causas por la que se genera la problemática, sumándole la deficiente cuantificación del aprendizaje de las técnicas de *coaching* y el impacto que generan en la práctica personal y profesional. Asimismo, se manifiesta la falta de un sistema que permita la medición de todos los programas, generándose la necesidad de medir el impacto de los resultados en los programas propuestos e impartidos.

Actualmente, la empresa no cuenta con un fundamento investigativo teórico-práctico, que permita corroborar el grado o nivel de eficiencia, eficacia y efectividad de las técnicas impartidas para la vida de los estudiantes (academia). No existiendo de esta manera, un seguimiento ni un control de los resultados personales y profesionales en la ejecución práctica de los conocimientos adquiridos.

1.5.- Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema?

Por la incertidumbre que genera el saber o no, si las técnicas que están siendo impartidas realmente aportan al desempeño personal y profesional.

¿Por qué se origina?

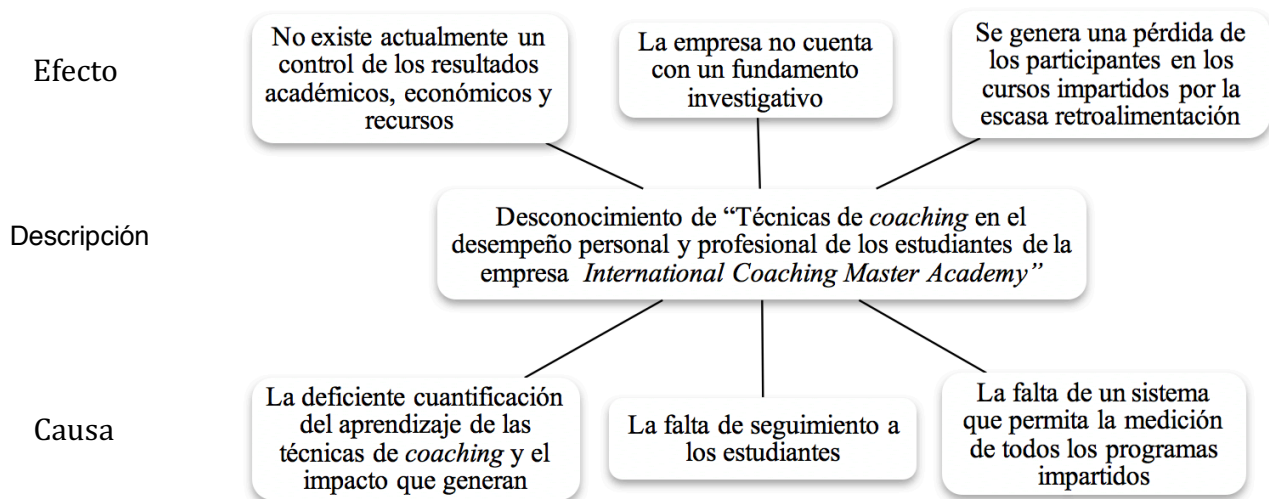
Por el desconocimiento que existe para la medición y seguimiento de los resultados en los estudiantes en la aplicación de los conocimientos adquiridos para su vida personal y profesional.

¿Qué lo origina?

La falta de indicadores medibles sobre las técnicas de *coaching* que se otorga a los estudiantes.

1.6- Árbol de Problema

Esquema 1.1. Árbol del problema



Fuente: elaboración propia

1.7.- Objetivos

1.7.1.- Objetivo General

Evaluar el impacto que tienen las técnicas de *coaching* en los estudiantes de la escuela ICMA en la ciudad de Quito – Ecuador.

1.7.2.- Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la escuela ICMA y de los estudiantes sujetos de estudio que reciben técnicas de *coaching*.
2. Fundamentar teórica y metodológicamente técnicas relacionadas al *coaching* medición del desempeño, y de resultados para estudiantes.
3. Proponer indicadores para la medición del impacto de las técnicas de *coaching* en estudiantes de la ICMA.

Concluido este apartado, se procede al desarrollo del marco teórico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para comprender claramente la investigación se analiza una breve descripción propia sobre las palabras que se encuentran en el tema de la investigación:

- Técnicas: se comprende como el conjunto de procesos o procedimientos utilizados en el arte, en la ciencia o en una actividad, en especial cuando se adquieren por medio de su práctica.

- Medición: es el proceso básico de la ciencia en la cual se compara un factor seleccionado que se desea medir, para averiguar cuántas veces el factor está generando ese mismo efecto.

- Impacto: impresión o efecto intenso producido en una persona por una acción o suceso.

- Indicadores: dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho.

- Desempeño laboral: es donde el individuo muestra las competencias laborales alcanzadas en las que se destaca, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

- Desempeño personal: es el nivel en el cual el individuo se desarrolla día a día en todas las áreas de su vida, al igual que una persona puede medir su desempeño laboral, el desempeño personal es un análisis de todos los factores de su vida: familiar, económico, salud, amor, dinero, estudios y muchos más.

2.1. Antecedentes investigativos

El impacto que genera la aplicación de técnicas de *coaching* en diversas áreas influye en los resultados cuantificables que se miden en la vida personal y profesional de los estudiantes. Sin embargo, existe un desconocimiento de cómo medir resultados de esta herramienta, generándose un desfase en el desarrollo de la formación integral de los estudiantes que reciben la técnica de *coaching*. Asimismo, se evidencia la ausencia de organizaciones que compartan el conocimiento, con lo cual, en Ecuador se ha creado la Academia ICMA, dedicada a compartir conocimientos ofreciéndose técnicas de *coaching* sustentadas en herramientas y autores, que aseguren una vida próspera a los estudiantes en su vida personal y profesional.

Con relación al impacto, el esfuerzo planificado, dirigido y administrado por el nivel superior de la organización se conoce como desarrollo organizacional, en el cual, participan todos los miembros, teniéndose como objetivo común aumentar la eficiencia y la salud empresarial (French, Bell, & Zawacki, 2007). No obstante, es importante traducir la eficiencia en eficacia y efectividad a partir de la formación y preparación de los *coaches*.

En el mundo (Thomas, 2009), existen alrededor de 30.000 *coaches*, considerándose un crecimiento potencial, independientemente que las instituciones que los forman son escasas. En este sentido, (Gale, Pardieu, & Nebeker, 2002), exponen que: todas las empresas de consultoría buscan las formas de mejorar sus rendimientos a través de la optimización del desempeño, creándose equipos de trabajo que contribuyan al desarrollo ejecutivo y profesional, trazándose planes generales o específicos que han de cumplirse de manera efectiva. Por lo tanto, al aplicar *coaching* como práctica

institucional en todas las áreas; o a su vez, centralizándola, se busca la mejora del desempeño de los estudiantes.

Es por ello, que el *coaching* dentro de las organizaciones es utilizado como una formación que posee una forma central, contextualizada y personalizada. De esta manera, si se analiza la relación costo – beneficio, a la hora de generar cambios, se obtienen mejoras lográndose ser más efectivos y llamativo que los métodos tradicionales de formación debido a sus resultados (Mercurio, 2004). Por motivos como este, se puede decir, que el *coaching* es una herramienta adaptable a otras, con la cual, se generan mejores resultados al combinarlas o emplearlas de formas sistémicas, por lo tanto, la Academia ICMA se enfoca en realizar cursos, talleres y certificaciones no solo de *coaching* sino de otras áreas, pero lo que sí se hace, es aplicar *coaching* dentro de estas otras categorías.

La amplia aplicación y función del *coaching*, llega a suplantar procesos de formación y desarrollo tradicionales debido a que mejoran el desempeño y complementan conocimientos existentes de la persona (Dilts R. , 2004). O sea, permite que el *coaching*, sea más innovador en sus funciones y tengan un conocimiento y pensamiento más amplio para intercambiar con todo el personal de la organización.

Sin embargo, el conocimiento sobre las técnicas de *coaching* en diversos países es poco conocido. Por esta razón, se limita su uso, la aplicación y los beneficios que puede generar en las mismas (Díaz & Zavala, 2007). No obstante, en la actualidad la aplicación del *coaching* tiene más importancia dentro de las personas y las organizaciones, y así lo corroboran algunos autores, entre los que destacan:

Useche (2004), en su artículo expone:

“El *coaching* surge como una técnica para potenciar el manejo eficiente de los recursos humanos. En este sentido, ha sido una herramienta altamente utilizada debido a que las organizaciones requieren buscar métodos de mejoramiento del desempeño de sus miembros y procesos, así como del rendimiento del sistema completo, considerando al *coaching* como una buena alternativa”.

Una de las ventajas del *coaching* es que ayuda al proceso de desarrollo y formación, tomando en cuenta los objetivos de la organización para poderlos alinear con los recursos humanos en la realización de todas las áreas de la empresa, para así: incrementar la satisfacción, la motivación y los resultados que genera; a su vez, contribuye al aumento de la calidad y eficiencia de los procesos productivos y servicios (Useche, 2004).

De la misma manera, uno de los objetivos del *coaching* es la intervención dentro de las organizaciones, para capacitarlos técnicamente, brindándoles herramientas para aumentar sus habilidades, capacidad de reacción, modificándose sus hábitos y competencias; lográndose así, un mejor desempeño laboral y personal (Useche, 2004).

Asimismo, (Díaz & Zavala, 2007) argumenta que:

“Este procedimiento se soporta en la relación entre dos individuos –un *coach* y un *coachee*- y, su objetivo, es mejorar el desarrollo de la carrera del *coachee* o ayudado, es decir, el desempeño de su rol en la organización. De esta manera, la relación termina en el momento en que se incrementan los resultados de éste, en uno o varios aspectos definidos a ser trabajados.

2.2. Evolución del *coaching*. Conceptualización.

Analizar desde su conceptualización y significado de la palabra, se dice que *coaching* (AFI, 2016): ['kɔʊtʃɪŋ], según el anglicismo que procede del verbo inglés, «entrenar», es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

El origen del *coaching*, se basa fundamentalmente en tres filósofos: Sócrates, Platón y Aristóteles. Pues, utilizan el término *coaching* de una manera más profesional. Basado en el ámbito que consideraban al *coaching*, es importante definir que el *coach* es un entrenador en cualquier aspecto, por ejemplo: la mayoría de personas que han tenido un padre o una madre han experimentado la sensación de tener un *coach*, pues son éstos, los que motivan, alientan, guían, encaminan y cuestionan el desarrollo de sus hijos. Por lo tanto, se considera que el *coaching* es una herramienta que existe en todas las familias y hasta en manadas de animales. Sin embargo, en la actualidad se le utiliza y desarrolla de manera más consciente para la formación personal y profesional.

En tal sentido, se corrobora en la literatura consultada que fue alrededor del año 450 A.C., cuando Sócrates descubrió el *coaching*. Fue el primero en emplear y promover el diálogo como el mejor medio para motivar a sus discípulos a “alcanzar el conocimiento y la verdad”. Él lo llamo “El Arte de la Mayéutica”, y básicamente consistía, en hacer preguntas a sus discípulos para que fueran ellos los que llegaran a sus propias conclusiones. Es decir, que Sócrates confiaba en que cada uno tiene y conoce la verdad y, que tan sólo necesita el diálogo, el debate y la motivación para alcanzarla (Bassante, 2012).

Decía Sócrates que no existe el enseñar, sino sólo el aprender (Filosofía del *coaching*), creándose una metodología de relación entre la teoría y la práctica del *coaching*. Pues, al aplicarla permite que la persona descubra y aprenda en base a sus propias experiencias y que comprenda las distintas percepciones que se pueden dar. Es por ello, que Sócrates ayudaba a aprender a los demás haciendo preguntas a su interlocutor y dejando que encontrase la respuesta por sí mismo: «Los que tienen trato conmigo, aunque parecen algunos muy ignorantes al principio, en cuanto avanza nuestra relación, todos hacen admirables progresos. Siendo evidente, que no aprenden nunca nada de mí, pues son ellos mismos y por sí mismos, los que descubren y engendran muchos bellos pensamientos» (Platón, Teeteto, 364).

El arte de la mayéutica desarrollado por Sócrates, se enfocaba en el arte de interrogar o preguntar, pues consideraba que todos los seres humanos tenían la respuesta apropiada y, es por ello, que exigía a sus discípulos a encontrarse así mismo y que conozcan su interior.

Al respecto, no es una casualidad que otro filósofo como Platón (discípulo de Sócrates) tengan la misma percepción con relación al término de *coaching*. Platón escribe todos los diálogos como Maestro y Aprendiz, obteniéndose lo que hoy se llama una sesión de *coaching* y, es así, como se reconoce el diálogo de Platón. Pues, aconsejaba en sus escritos este sistema de asesoramiento personalizado basado en la conversación y el diálogo como medio eficaz para alcanzar la perfección posible como persona: «todo lo bueno y lo malo del cuerpo y del hombre entero tiene su origen en el alma y brota de ella (...). El alma debería ser, por tanto, nuestra primera y mayor preocupación (...). Y decía, amigo mío, que el alma debe ser cuidada por medio de encantamientos, y que

estos encantamientos son las “conversaciones bellas”. De estas “conversaciones”, brota en las almas de los hombres el autocontrol y la moderación» (Platón, Cármenes, 156).

Desde la perspectiva Platónica, la educación del *coachee* tiene lugar a través del diálogo constructivo; pero un diálogo que no busca el simple traspaso de conocimiento —si bien en ocasiones aporta cierta información, sino ayudar al otro a encontrarlo por sí mismo. El *coaching* no busca aportar «ciencia», sino que activa la que reside en cada una de las personas, teniéndose como misión del *coach*: despertar al *coachee* de su letargo y hacerle ver las cosas importantes e indicarle los mecanismos precisos para su consecución (Platón, Teeteto, 364).

En la filosofía de Aristóteles, destaca que: una cosa es «lo que somos» (el ser, primera naturaleza), y otra, lo que podemos «llegar a ser» (el deber ser). El *coach*, tiene como misión facilitar al *coachee* alcanzar esa meta facilitando que el otro se haga grande y llegue a ser lo que debe ser. Pues, plantea que para generarse dichos cambios dentro de las personas deben actuar. Tanto lo que es y lo que piensan, debe llevar a una acción para así lograr el desarrollo de la persona.

A partir de la evolución de la técnica de *coaching*, es necesario fundamentar los diferentes conceptos de la herramienta propuesta. En este sentido, según (Suárez, 2014): “El *coaching* es una actividad profesional y sus definiciones son extensas y variadas, no obstante, es preciso señalar algunas basadas en la experiencia que se ha adquirido por mentores y clientes”.

El *coaching* es un proceso de ayuda para las personas tanto en su vida personal y profesional, sabiendo bien que es la habilidad de observar, escuchar y hacer preguntas. Con lo cual, busca descubrir y maximizar el potencial que tiene una persona, según sus habilidades, el contexto en el que vive y, en sí, en los factores principales de la vida.

Durante los últimos años, se vive un momento donde el *coaching* tiene una gran participación dentro de la vida personal y de las organizaciones, pues al realizar diversas sesiones de *coaching*, se busca la solución de problemas mediante la autosugestión y el autoconocimiento de las personas. En este sentido, la propia conceptualización de la técnica del *coaching*, exige la definición de diversas tipologías, entre las que destacan las dos principales que engloban al resto:

a) *Coaching personal*

Durante el transcurso de la vida personal, se hace referencia al *coaching* personal como a la herramienta que es auto-aplicada y realizada día a día en cada persona, en la cual, se ve, escucha y siente las habilidades que utilizan las personas para realizar sus proyectos en las vidas y cumplir sus objetivos. El *coaching* personal, se enfoca plenamente en el bienestar de la persona y en sus distintos ámbitos de la vida, para esto la persona debe tener un conocimiento consciente de las técnicas que se encuentra aplicando. (Díaz & Zavala, 2007)

b) *Coaching organizacional*

Para una empresa la aplicación del *coaching* puede significar un aumento en la productividad. Pues, va dirigido desde el área operacional de la empresa hacia la alta gerencia. En este tipo de *coaching*, se busca mejorar las relaciones con los

trabajadores, la satisfacción y el trabajo en equipo de toda la organización. Dentro de esta clasificación, se considera al *coaching* ejecutivo, cuando al dirigirse a las organizaciones se sabe que la alta gerencia o altos ejecutivos, se encuentran en otro nivel y, por tanto, las habilidades que deben desarrollar son sumamente distintas a la parte operacional. O sea, este tipo de *coaching* hace referencia al liderazgo, habilidad de dirección, comunicación y resultados de la organización. (Díaz & Zavala, 2007)

c) *Coaching* Ontológico:

Es una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad. (Díaz & Zavala, 2007)

El *Coaching* Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.

d) *Coaching* Sistémico:

Un sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica en función de la finalidad del propio sistema, de modo que cada elemento del sistema es función de algún otro elemento, no habiendo ningún elemento aislado.

Dicho eso, podemos comprender que el *coaching*, en sí, es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición

que trabaja para otro sistema, como puede ser: una persona, un grupo, una familia o una empresa. (Díaz & Zavala, 2007)

e) Coaching Deportivo:

Es un proceso de entrenamiento y un aprendizaje para que el deportista haga emerger sus habilidades y capacidades, traduciéndolas en éxitos deportivos. Para lograr los objetivos trabaja desde la motivación hasta la implicación y el compromiso con los propios objetivos.

Es decir, es un entrenamiento y un aprendizaje para que el deportista tome conciencia de su capacidad a través de sus metas y objetivos, focalice sus motivaciones y durante el proceso haga emerger su talento por medio del deseo para alcanzar lo que quiere, aplicando las herramientas necesarias para progresar en el camino adecuado para lograrlos. (Díaz & Zavala, 2007)

f) Programación Neuro Lingüística

Es una estrategia de comunicación, desarrollo personal y psicoterapia, creada por Richard Bandler y John Grinder en California (Estados Unidos), en la década de 1970. Sus creadores sostienen que existe una conexión entre los procesos neurológicos, el lenguaje y los patrones de comportamiento aprendidos a través de la experiencia, afirmando que estos se pueden cambiar para lograr objetivos específicos en la vida. (Díaz & Zavala, 2007)

2.2. Importancia y beneficios de *coaching*

Cuando se analiza el *coaching*, desde diferentes percepciones, una de ellas destaca, por ejemplo: en la vida personal. Con la cual, el *coaching* es importante porque permite llevar la vida de una mejor manera, y donde existe una constante superación dado la

búsqueda de solución al comportamiento de los fenómenos sociales que siempre enfrenta la persona en su vida privada. Desde el punto de vista profesional de una persona, se comprende que el *coaching* está preparado para una mejor adaptación a los entornos dinámicos y al aumento de capacidades para desenvolverse en sus actividades.

Beneficios del *coaching*

Al analizar los beneficios que el *coaching* genera en las personas, se destacan algunos que son muy representativos y, que a continuación se abordan desde la perspectiva del autor de esta investigación:

1. Define tus objetivos:

- Las personas tienen varios objetivos, sin embargo, no los definen de una manera congruente, esto quiere decir, ser específico y definir prioridades de objetivos y, sobre todo, que los mismos permitan llegar a resultados más allá de lo esperado.

2. Creatividad:

- Uno de los factores principales que genera la falta de creatividad es el estrés. Por estas razones, las técnicas de *coaching* generan cambios químicos mentales, los cuales permiten disminuir y eliminar el estrés.

3. Adaptación al cambio:

- En la actualidad se aprecia la resistencia al cambio, fundamentalmente dado por el desarrollo tecnológico, lo cual incide en la capacidad de adaptación que tienen las personas de aceptar o asumir los cambios en la organización que se han hecho. A esto se suma, el grado de resistencia a otros tipos de cambios, entre los que destacan: cambios líderes (jefes), movimiento en puestos de

trabajos, rotación del personal, tipo de comunicación, entre otros, que limitan el grado de desarrollo hasta que se logre la asimilación total.

4. Relaciones:

- El ser humano desde sus principios ha tenido que llevar de cierta forma relaciones personales y laborales, dependiendo de las actividades que ejecute en la organización. Teniendo en cuenta siempre que tú eres el promedio de las 5 principales personas en tu vida, las relaciones deben ser positivas y de crecimiento, con un buen sentido de la comunicación y del entendimiento. En ocasiones, el apego a las relaciones personales frena el buen desenvolvimiento de la actividad que se ejecuta y no permiten explorar otras opciones de solución a los problemas diarios.

5. Empoderamiento:

- Parte de que las personas se hacen cargo de sus propias vidas, generándose cambios en su forma de pensar y actuar. Esto se refiere, a que debes ser consciente de que por más factores externos que se interpongan en tu camino, tú debes saber cómo manejar la situación y empoderarte de la misma, para así lograr los objetivos.

6. Gestión del tiempo:

- El tiempo es una variable de medición que el hombre ha creado para poder cuantificar su productividad. Sin embargo, su empleo no siempre ha sido óptimo ni en la vida personal ni profesional de las personas, pues casi nunca se logra una planeación objetiva de su estimación en la realización de las tareas diarias. En este sentido, es necesario investigar qué es lo que hacen las personas en su día a día, llevar una agenda o un cronograma de actividades con la finalidad de saber cuál es el camino que debe tomar para llegar al

objetivo final en la organización desde sus diversas perspectivas y expectativas.

7. Motivación:

- Las personas deben sentir la necesidad de motivarse diariamente. La motivación es clave en las técnicas del *coaching*, es por ello, que si quieres ayudar a una persona que le fue mal en el negocio, no le vas a decir cosas negativas, pues esto provoca una baja estima en la persona y repercute directamente en los resultados inmediatos. La motivación debe ser proclive al incentivo, o sea, estimular al desarrollo, al crecimiento, a la creación, y a la generación de nuevo emprendimiento en la vida personal y profesional.

8. Bienestar personal y en conjunto:

- Especialmente al mencionar el desempeño y desarrollo personal, el enfoque va dirigido al bienestar de una persona con su vida y la satisfacción de lo que hace, a esto se debe sumar, el aporte que genera a la sociedad desde sus funciones y responsabilidades.

9. Poder personal:

- Al enfocarnos en los puntos positivos y negativos de las personas se puede ser conscientes de cómo mejorar y aceptar que se tienen defectos y debilidades, pues cada uno tiene virtudes que mostrar y deficiencias que mejorar en el día a día. Pues, la idea es fortalecer las debilidades y convertirlas en potencialidades que generen resultados para la sociedad.

10. Autoconocimiento:

- La pregunta más importante que se debe hacer la persona que recibe la sesión (*coachee*), es preguntarse ¿En dónde estoy ahora? y ¿Hacia dónde quiere ir? Una vez que las personas son conscientes de sus objetivos y su situación

actual, pueden tomar acciones para mejorar sus resultados. El ser humano necesita rendir cuentas a alguien y es ahí donde aparece el *coach* (Triglia, García-Allen, & Regader, 2016).

2.3 *Coaching* en las organizaciones

El *coaching* es el arte de trabajar con los demás (Lefcovich, 2012), para poder lograr metas fuera de lo común a través de la mejora del desempeño. Se lo puede denominar un acompañamiento, tutela o guía. Al mencionar este concepto el autor, comprende el nivel de importancia del *coaching* dentro de las organizaciones, ya que se genera un trabajo en colaboración y la única manera que una empresa se mantenga en el tiempo es que su colaborador se sienta bien en ella y ayuden para que la misma sea productiva.

Las organizaciones, necesitan rodearse de diferentes asesores para poder solventar inconvenientes y alcanzar objetivos. El *coaching* permite tener un acompañamiento en el desarrollo de las actividades en una empresa, con el objetivo de obtener resultados esperados y trazar nuevas metas. Por ello, la importancia de que un *coach* pueda intervenir en una organización para analizar cuáles son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

En la actualidad las organizaciones están en constante mejora e innovación, esto se debe a la gran competencia que se encuentra en el mercado y en un mundo donde cada vez se tiene más información para incrementar y mejorar la eficiencia y eficacia operativa. En este sentido, que se pueda mencionar que el *Coaching* Organizacional o Empresarial se desarrolla y enfoca en el área del Talento Humano, pero el principal impacto afecta a todo el personal de una empresa en sus distintas áreas. Con lo cual, el mundo cambia

y las empresas también, es por esto por lo que, la importancia de una empresa se enfoca cada vez en el desempeño del talento humano y la tecnología. No obstante, siempre existe el personal para administrar la misma tecnología, acá se debe direccionar en la experiencia que deben vivir los colaboradores dentro de una organización, bien estructurada donde les permita el crecimiento de cada uno de ellos y que este crecimiento facilite que la organización obtenga el crecimiento esperado.

Según Tellez (2011), el *coaching* organizacional es “El arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejore su desempeño”. Se menciona como otros autores citados en la investigación tienen la misma percepción sobre como el *coaching* puede mejorar en la vida personal y profesional de quienes lo aplican en su vida.

La revista *Public Personal Management* en el año 2010, muestra en un artículo los datos de un estudio llevado a cabo por la Asociación Internacional de Dirección de Personal, donde los cursos de formación por sí solos eran comparados con la combinación de formación y *coaching*.

El estudio demostró que los cursos por sí solos incrementaban la productividad de la empresa en un 22,4% mientras que combinando los cursos de formación y *coaching* se elevaba la productividad hasta un 88% (Donald, Jonh, & Jared, 2010). Lo que quiere enfocar el autor, es que existen y se descubren cada vez nuevas herramientas y modelos donde el aprendizaje debe ser vivencial y más que nada la persona siente como este aprendizaje puede ayudar. Cuando uno aprende algo por sí mismo, es mucho más potente que leer o aprender de manera externa para obtener un resultado.

2.4. Características y Beneficios del *Coaching* Organizacional

Como se ha desarrollado durante la investigación, el *coaching* organizacional busca generar impacto positivo en el cumplimiento de objetivos de todos los miembros de una organización. Según Tellez (2011), las cinco características fundamentales del *coaching* organizacional son:

1. Concreto: cuando hablas de este aspecto nos enfocamos en que los objetivos establecidos deben ser reales con métricas claras, los cuales son medibles. Con esto podemos identificar cuando alcanzamos una meta y subimos a otro nivel. Es por esto, que en la investigación se analizan métricas sobre las técnicas de *coaching* impartidas en la Academia ICMA para analizar si realmente hay o no un cambio medible en los estudiantes.
2. Interactivo: se centra en la escucha activa y el cuestionamiento de acuerdo con las características del *coachee*, la empatía es fundamental dentro de este proceso. Como el participante interactúa y vive sus propios cambios y así genera su testimonio, es lo más fuerte que vive dentro de un proceso de *coaching*.
3. Responsabilidad compartida: dentro de las sesiones y talleres que se realizan, tanto el *coach* como el *coachee* tienen la misma responsabilidad para generar los resultados establecidos. Si existe una balanza de responsabilidad el aprendizaje es mejor y se dan los acontecimientos establecidos. Se aprende a trabajar en equipo, donde cada uno aporta con el otro y para poder obtener un verdadero resultado se debe tener una responsabilidad compartida.
4. Forma específica: la metodología dentro del desarrollo del *coaching* debe ser un proceso el cual empieza con una meta clara, y debe tener una gran razón, una

motivación para que dentro de la vida del *coachee* sea fundamental, con lo cual se llega a evaluar su desempeño.

5. Respeto: es primordial y fundamental para las etapas del *coaching*, esto se manifiesta en toda la relación entre el *coach* y el *coachee*. Aquí se miden los valores personales de cada uno, en donde aparte de obtener mejores resultados se debe enfocar en ser una mejor persona quien ayuda y se deja ser ayudado por otras personas.

2.5. Datos sobre el *coaching* empresarial en España

Según investigación, mencionadas por (Donald, Jonh, & Jared, 2010)

Se realiza un análisis del *coaching* en España, por qué es un país de habla hispana y donde esta carrera es más aceptada. Por ejemplo, las empresas como IBM, Caja Madrid, Telefónica, BBVA, Leroy Merlin, Price Water House Coopers, Siemens, Grupo BCSH, Amadeus y directivos de empresas como Coca-Cola, Sony y varias pymes, han comprobado que el *coaching* les aporta mucho más que números registrados en sus balances, de lo cual, se debe analizar qué técnicas funcionan en cada empresa. Es por esto, que el *coaching* no puede generalizar una técnica o un proceso para todas las empresas, primero se debe efectuar un análisis de la misma con lo que el *coach* junto a los directores realiza el trabajo juntos.

En junio del 2001, se impartió en España el primer curso de *coaching* para formar a *coaches* profesionales. Ofrecido por OlaCoach, quien fue la primera organización en obtener el reconocimiento internacional de la *International Coaching Federation* (ICF) como primer programa certificado en castellano,

constituyendo una experiencia pionera en España. Al igual que en el 2011, la ICF España supera los quinientos miembros, siendo esta federación de *coaches* la que tiene más miembros a fecha de agosto 2011, pues actualmente cuenta con 30.000 miembros en 140 países.

Un ejemplo palpable de la utilización del *Coaching* como herramienta de transformación de una compañía la encontramos en la empresa norteamericana de nutrición infantil Mead Johnson, escisión de la farmacéutica *Bristol Mayers*. La nueva situación significó un cambio brutal: de pertenecer a una gran empresa con 1.000 empleados en España a convertirse en una pequeña compañía de 60 trabajadores, de contar con grandes medios y estructura, roles definidos a un entorno mutable sin el referente de Bristol y con nuevas necesidades organizativas para adaptarse a los nuevos tiempos. Había que romper además con una vieja cultura donde el liderazgo era ejercido con paternalismo. El contexto económico tampoco favorecía la situación, pues la crisis y el descenso de natalidad generaron una caída constante de ventas y la consiguiente reestructuración de la plantilla.

La conclusión en 2013 es que había que dar un golpe de timón, generar una catarsis. Se creó entonces un equipo de trabajo con los directivos, gerentes de área y otras personas clave de la organización. Así nació el proyecto 15. Entre los abanderados del cambio se halla María Valdés, Directora de Recursos Humanos con experiencia en empresas como McKinsey, Banco Santander y Optize. Su formación como coach certificada por la metodología Coraops resultó fundamental.

Tras identificar 5 palancas clave, el equipo acordó usarlas de acuerdo con el objetivo. Recursos Humanos lideraría la parte de Organización y Procesos: qué organización se necesita, qué nuevas competencias, nuevos procesos y nuevas maneras de trabajo se

iban a requerir. El proyecto 15 se plasmó en distintas iniciativas, unas ligadas a negocio y otras organizativas. La empresa paternalista debía ceder su sitio a una organización de profesionales empoderados y comprometidos. Para lograr este propósito había que cambiar los comportamientos de las personas clave para que fueran los líderes del cambio cultural. Se trataba de transitar de una empresa jerárquica, con departamentos estancos sin iniciativas multidepartamentales a una compañía cohesionada, con objetivos comunes. La metodología consistió en un programa de liderazgo. Tras el taller del equipo tuvo lugar un proceso individual de coaching.

A partir de este momento las metas de desarrollo se las pone cada uno. El resultado es que las personas empiezan a empoderarse en las iniciativas, no eran de arriba, salían de ellos, que se sienten empresa, con la percepción de jugar todos en el mismo equipo. ¿Y cómo se traduce este cambio de mentalidad en la cuenta de resultados? Pues en un entorno de caída de natalidad del 6% las ventas de Mead Johnson respecto a 2013 han crecido. Seguramente existen más factores, pero en la compañía están convencidos de la fuerza del cambio.

Otro ejemplo es Sage España constituye otra muestra de los efectos beneficiosos del Coaching. La multinacional, que se dedica al desarrollo de soluciones software y servicios de gestión empresarial, desembarca en España en 2003 y se expande gracias a adquisiciones de compañías locales con una gran diversidad. En nuestro país cuenta en la actualidad con 1.200 empleados, 4 centros de I+D y 21 delegaciones, atiende a más de 350.000 clientes y cerca de 2.600 Business Partners, y mantiene 8.000 conversaciones diarias con ellos. Para hacerse una idea de su dimensión, más de un millón de declaraciones anuales de impuestos se preparan con su software y 17.000 Despachos y Asesorías trabajan con sus soluciones.

A nivel global, Sage decide aplicar una nueva estrategia y buscar el foco en el negocio core. Corre la primavera del año 2012 y el concepto de los nuevos tiempos es “Construir Confianza Empresarial”. Sage España establece el inglés como lengua vehicular de todo lo que hacen. Llegan a la conclusión de que no pueden generar confianza en los clientes si no tienen primero todos ellos confianza interna, *Inner Confidence*. Ese el sentimiento de los nuevos líderes de Sage en España.

El CEO de Sage España impulsa la gestión de este cambio y lo transmite al Área de Capital Humano, representada por su CPO (Chief People Officer) como catalizador de este plan de cambio. De aquí pasa al Comité de Dirección, como comisión rectora del cambio, y después al Top Management, como grupo tractor. Los amplificadores del cambio son los Sagentes, una especie de apóstoles que independientemente de la función que desempeñan en la organización están dispuestos a difundir esta cultura de cambio. Creen, apoyan y evangelizan. Y luego está la People Sage, como llaman a todos sus colaboradores, como seguidores de este plan.

La innovación estaba en la base de la transformación. Para ello conectaron una red del cambio para crear iniciativas. Una de ellas es la Marca Comité, en la que lleva tres años trabajando el Comité de Dirección. Incluso crearon su propia mascota, el Lobardo, que quiere ser una mezcla entre lobo y leopardo, entre el líder estratégico y el operativo, entre el líder de corto y de largo plazo, entre el solitario pensador y el relacional, cercano a sus equipos.

El proyecto *Inner Confidence* fue distinguido con el VII Premio Hudson-ABC en la categoría de menos de 3.000 empleados en la edición de 2013. En septiembre de ese año la empresa pasó una encuesta a sus trabajadores: con el 76% de participación el resultado fue que el 80% de los empleados confiaban en sus líderes.

2.6. Proceso de *coaching* y su proceso de *feedback*

El proceso de *coaching* empieza desde que se logra identificar una necesidad por parte de la empresa. A partir de ese momento, se empieza a realizar un seguimiento e identificación de metas por medio de varios ejercicios, con el objetivo de ayudar a descubrir y enfocar los esfuerzos de la empresa, hasta llegar al punto deseado (Lefcovich, 2012). Asimismo, una de las tareas de vital importancia es ayudar a manejar la inteligencia, control y responsabilidad de un individuo o de una empresa a través de sus directivos, para identificar su propia vida y la realidad de su organización.

De tal manera, núcleo del trabajo del *coach*, es que su cliente logre una mejor calidad de vida, sus índices tengan un crecimiento sostenido y sus metas se encuentren materializadas y se tracen nuevas metas. Durante todo el proceso de *coaching* la persona es acompañada, apoyada y estimulada con el afán de, que descubra las soluciones a sus problemas. Se puede identificar al *coaching*, como un facilitador que brinda herramientas y los recursos necesarios para lograr encontrar las respuestas a sus inquietudes.

2.7. Acciones del *coaching* en una organización

Después de analizar varios libros y casos de estudio donde se aplica *coaching* en las organizaciones, se pudo obtener las siguientes acciones puntuales sobre el *coaching* en la organización:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera más eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los comportamientos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones personales, las vuelve eficaz y, mejora la comunicación en los sistemas humanos.

- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de un consenso.

- Permite alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Como se analiza en el listado anterior sobre las acciones del *coaching*, se comprende que estas acciones se trabajan desde cada individuo y seguido de esto se lo hace con el equipo.

2.8. Aplicación del *coaching*

Para Donald, Jonh, & Jared (2010), el *coaching* se aplica en los siguientes casos:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.

- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitar por la ejecución ejemplar de sus funciones.

- Cuando un empleado necesita mejorar alguna destreza de su trabajo.

2.9. El *feedback* como herramienta dentro de la técnica del *coaching*

El *feedback* se lo interpreta como un proceso de retroalimentación (Hattie & Timperley, 2007) “La información provista por un agente acerca del desempeño o comprensión de una persona”. Al tener varios puntos de vista de dos o más personas, se puede mencionar que el *feedback* o retroalimentación es una consecuencia del desempeño que se realiza, es el resultado y el análisis del mismo, es decir después de generar cierta acción esta va a tener una causa, la cual será analizada con el objetivo de mejorar. Dentro del *coaching*, es sumamente importante para generar mejores resultados, el *coach* debe dar un *feedback* al *coachee* ya que es así cómo él puede mejorar su acción y; sobre todo, que puede analizar sus acciones y obtenga su propio *feedback* para que comprenda en que puede mejorar.

2.10. Proceso de *Coaching* dentro de la Academia ICMA

A continuación, se realizará un cuadro donde se mostrará cuáles son los procesos por seguir cuando un estudiante de la Academia ingresa a los cursos de coaching.

Cuadro 2.1 Proceso de *coaching* Academia ICMA

<p><i>Coaching</i> 1 a 1</p>	<p>Se envía un cuestionario al estudiante, para conocerlo y analizar el perfil del mismo.</p> <p>Se selecciona el <i>Coach</i> más apropiado, según las respuestas enviadas por el estudiante.</p> <p>Se da inicio a las 8 sesiones de <i>coaching</i> personalizadas durante 2 meses.</p> <p>El <i>Coach</i> lleva un informe de cada sesión con el estudiante y se analiza si las metas establecidas se cumplieron.</p>
<p>Taller Presencial</p>	<p>Se inicia el programa un durante 6 meses, donde el estudiante deberá asistir a las aulas del instituto para vivir una experiencia: practica, vivencial y teórica sobre el programa, donde se topan los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Be Coach</i> - <i>Life Coach</i> - Activa tu potencial - <i>Coaching</i> Financiero - <i>Coaching</i> de Negocios - <i>Health and Spiritual Coach</i> - PNL de Alto Impacto - Técnicas de docencia (modelo ICMA) – Liderazgo - <i>Coaching</i> de equipo - Neuro Comunicación
<p>Prácticas Profesionales</p>	<p>El participante deberá completar con 80 horas de prácticas de <i>coaching</i> comprobadas a familiares, amigos, o equipo de trabajo, el mismo que será sustentado a través de informes y progreso del <i>coaching</i>.</p> <p>En esta etapa el participante dispondrá de tutoría directa con su <i>coach</i> instructor. Estas 80 horas deben completarse en un lapso máximo de 3 meses.</p>
<p>Proyecto Final</p>	<p>Al final del programa <i>Master Professional Coach</i>, el participante entregará un proyecto del cual se podrá escoger:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Plan desarrollo personal.

	<p>2.- Proyecto desarrollo y transformación organizativa.</p> <p>3.- Trabajo de investigación sobre alguno de los temas analizados en el programa.</p>
<p>Tu primer cliente</p>	<p>El participante para poder recibir su certificación del Programa Internacional, deberá ejercer su rol como <i>coach</i> profesional y conseguir 1 cliente pagado, al mismo que impartirá sus conocimientos y realizará el proceso de coaching 1 a 1 vía telefónica o Skype durante 8 sesiones de una hora cada una en un tiempo de 2 meses, y replicará todo lo aprendido a su coachee. Para estas sesiones el participante del programa recibirá mentorías mediante correo electrónico de parte de su Coach de ICMA.</p> <p>El estudiante debera mostrar factura con \$500 mínimo de pago por sus honorarios.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

Metodología

Para poder desarrollar el trabajo en el estudio, se trabaja con una investigación descriptiva acerca de los conceptos relacionados y las variables que la componen, determinándose la problemática a través del análisis de sus características.

El enfoque de la investigación es cuantitativo y cualitativo, ya que se pretende la explicación de una realidad o problemática, analizándose desde un punto de vista objetivo. La intención de esto es encontrar mediciones para generalizar sus resultados a partir de una recopilación de información documental.

La investigación se orienta en las técnicas que se aplican y se enseñan dentro de la Academia de ICMA, que tiene como objetivo mejorar el crecimiento de la vida personal y profesional de sus estudiantes.

Las técnicas son medidas mediante una encuesta realizada a los estudiantes, que dan una perspectiva de cómo estas ayudan, analizándose cuáles están generando mejor resultado. Asimismo, se establecen estrategias con las cuales los cursos que se generan dentro de la Academia arrojen datos para que los estudiantes conozcan más de sus resultados.

Para el análisis de la investigación del proyecto es necesario apoyarse en una metodología adecuada y muy bien estructurada, de manera que se siga un orden de

análisis y resultados del fenómeno objeto de estudio. Es importante en estos casos, el tipo de fuente de información a utilizar.

3.1. Tipos de estudios aplicados en la investigación

a) Estudio Descriptivo

El estudio descriptivo se utiliza principalmente dentro de esta investigación, pues se quiere llegar a obtener datos e información detallada y específica sobre cada variable a estudiar y; conocer así, como las técnicas influyen en la vida personal y profesional de los estudiantes de la Academia ICMA. Se busca principalmente, qué técnicas son las más utilizadas y, cuál de ellas son las que más valor dan a las personas y si son medibles con el fin de poder cuantificar los datos recolectados.

b) Estudio Correlacional

El estudio, permite estudiar varias variables. En este caso, una misma técnica de *coaching* con distintos individuos, analizándose cuál es el comportamiento que en su mayoría se da y porqué en otros casos no se genera igualmente, qué cursos tienen mejor impacto en la vida personal y profesional de los estudiantes de la Academia ICMA.

3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Son los pasos que se deben seguir a través de ciertos lineamientos y al hacerlo ordenadamente se logra llegar al objetivo designado, de tal manera, que se alcance la meta deseada que es la realización de la propuesta. La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para el manejo de la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

En la investigación se aplica el método deductivo-inductivo, ya que se parte de hechos generales para poder proponer alternativas de solución y; de esta forma, llegar a conclusiones y recomendaciones para la culminación del proyecto investigativo.

3.3. Población y muestra

La población es de 30 estudiantes de la Academia ICMA, se debe recalcar que por el nivel de encuesta y de preguntas abiertas que se realizaron fue el número de encuestados, con lo cual, se permite realizar un análisis de una manera muy subjetiva y objetiva, teniendo en consideración que para realizar la encuesta el tiempo es de 6 a 8 meses, ya que ese es el tiempo del proceso del curso en la academia.

3.4. Modalidad de estudio

Para la ejecución de la investigación se aplica la investigación de campo, permite realizar la investigación en el lugar de los hechos, e indagar qué es lo que sucede dentro y fuera de la Academia ICMA donde se tiene la posibilidad de tener contacto directo e ir a las fuentes fidedignas y focalizar las alternativas de acuerdo con las necesidades, estableciendo alternativas de solución.

Capítulo IV

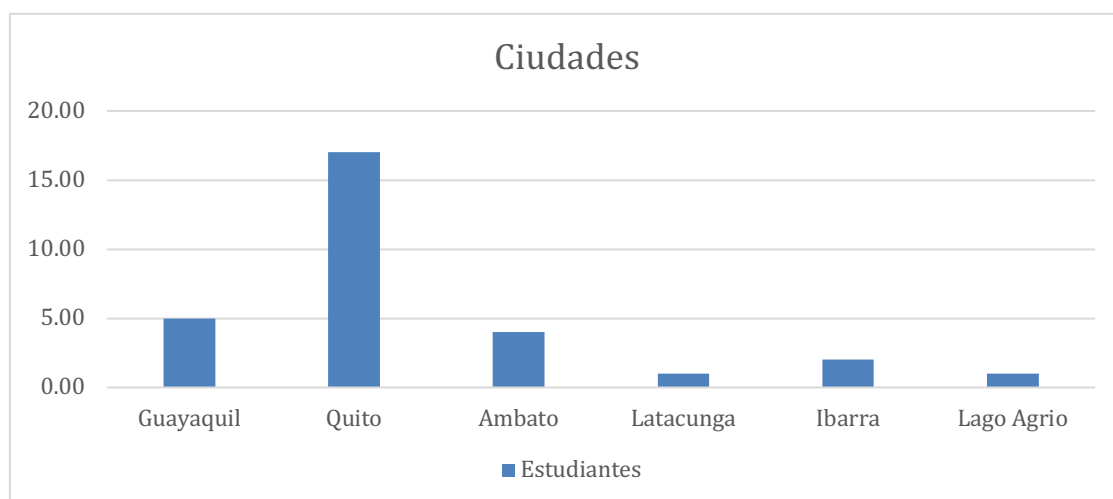
Análisis de resultados

En el capítulo, se analizan los resultados de las encuestas donde se encontró la información necesaria para poder obtener las medidas que generan un impacto de las técnicas de *coaching* y en qué estado se encuentra actualmente la Academia ICMA, aún más importante cómo mejora y cuál es la perspectiva de cada estudiante de la misma. Para crear un modelo donde se puede analizar ¿Cómo llegan los estudiantes a la academia?, ¿Cuál es su proceso de adquisición del curso? ¿Qué metodología se utiliza dentro del curso? y ¿Cuál es el seguimiento que se le da una vez terminado el curso?

Preguntas del cuestionario y análisis del mismo:

1. ¿En qué ciudad se encuentra viviendo actualmente?

Gráfico 3.1. Ciudades



Fuente: elaboración propia

Análisis: a pesar de realizarse la mayoría de los cursos en la ciudad de Quito, por ser la matriz donde se cuenta con instalaciones propias, se cuenta con un 60% de participación

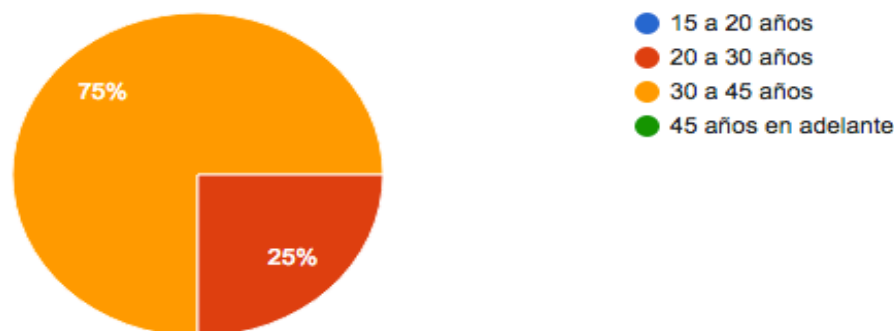
de dicha ciudad en los cursos y un 40% con personas de provincias en las que se destaca y tiene una participación significativa Guayaquil con 15%, por lo que se optó abrir nuevos cursos en dicha ciudad, con la finalidad de crecer y expandir el mercado.

El indicador que se detectó en el gráfico fue: poseer instalaciones propias en la capital del país, pues genera mayor confianza y mejor experiencia para los clientes ya que al invertir su tiempo y dinero analizan varios factores y la mayoría de ventas que se han cerrado con mayor seguridad han sido dentro de las instalaciones.

Después de hablar con los vendedores de la empresa se analiza que de cada 10 personas que compran un curso el 65% se hizo dentro de las instalaciones de la organización.

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Gráfico 3.2. Rango de edad



Fuente: elaboración propia

Análisis: la mayoría de las personas que buscan su desarrollo personal y profesional se encuentran entre los 30 y 45 años, seguido por jóvenes de 20 a 30 años, lo cual permite tener más claro hacia dónde se debe enfocar los cursos.

Al estudiar el valor de los cursos que se realizan dentro de la academia, se corrobora que el valor que se genera y el poder adquisitivo de los clientes es medio alto y alto, ya

que por la calidad y la experiencia que se vive en los cursos, los profesionales quieren adquirir nuevas herramientas o técnicas sobre *coaching*, que le permitan obtener mejor resultados en sus funciones.

Un diagnóstico que se detectó al analizar la pregunta 2 (Rango de la edad) con la pregunta 7 (La importancia del estudio de *coaching*). Según la edad ¿Por qué consideran los estudiantes importantes el estudio de técnicas de *coaching*?

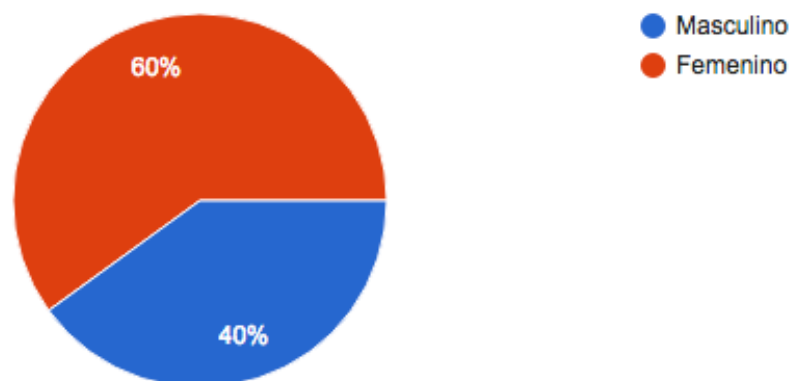
Se llegó a la siguiente conclusión, las personas buscan complementar sus estudios realizados, ya que las técnicas complementan el nuevo conocimiento en su día a día, y les permiten encontrar un mejor nivel de actualización.

Tres de las respuestas que mayormente sobresalen, son:

1. Actualizar mis conocimientos.
2. Adquirir conocimientos prácticos.
3. Mejorar mi vida personal y profesional.

3. ¿Cuál es su género?

Gráfico 3.3. Género

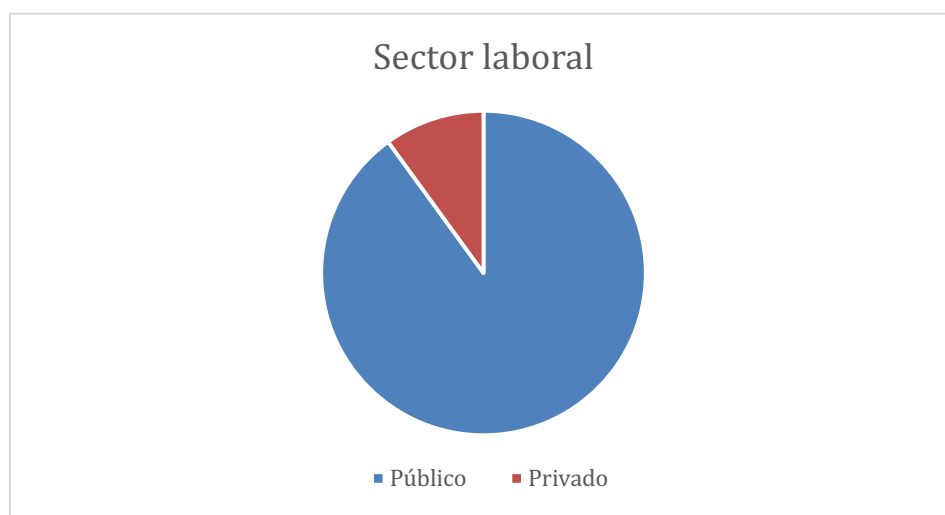


Fuente: elaboración propia

Análisis: según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2010), existe mayor cantidad de mujeres dentro del Ecuador, lo cual se refleja en el indicador del género para los estudiantes es igual, al haber más estudiantes mujeres, permitiendo así analizar de mejor manera su segmento de mercado a la academia ICMA.

4. ¿En qué sector trabaja actualmente?

Gráfico 3.4. Sector laboral



Fuente: elaboración propia

Análisis: los dueños de empresas privadas buscan mejorar sus herramientas para así obtener grandes beneficios tanto personales como económicos en su empresa. Por esta razón, se destaca la participación de más personas desarrollándose en el sector privado de la economía.

Este es un dato que al analizar el ¿Por qué?, se corrobora que las personas que manejan sus propios negocios se auto educan más y siempre están en constante aprendizaje.

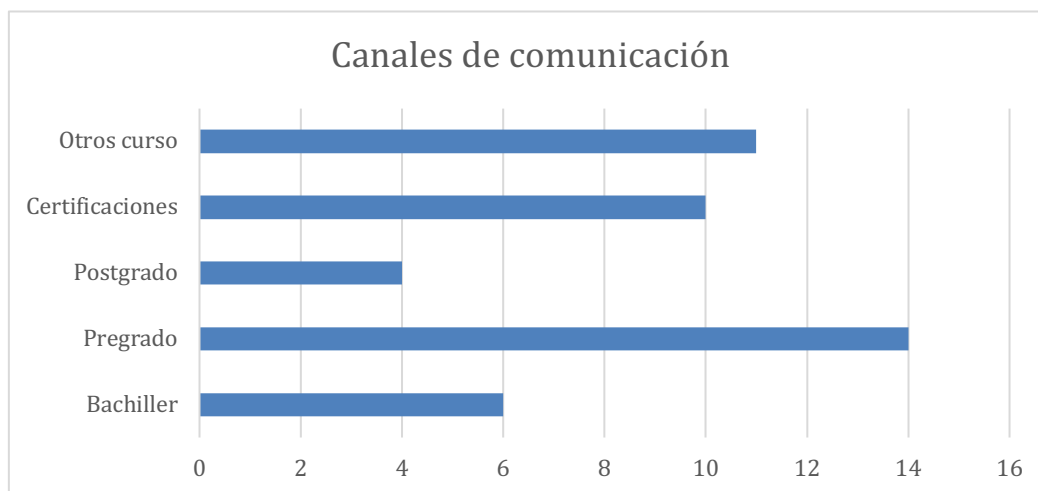
Asimismo, al analizar un segundo análisis al combinar la pregunta 4 (sector laboral) con la pregunta 7 (La importancia del estudio de *coaching*) y conseguir indicadores más concretos. Las personas del sector privado buscan este tipo de cursos por tres razones puntuales:

- Aumentar sus ingresos.
- Mejorar las relaciones.
- Auto educación.

Como se aprecia, los profesionales buscan técnicas de *coaching* por crecer en su vida personal y profesional, lo cual dice que las personas quieren aprender las técnicas. En las siguientes preguntas, responden: sí las técnicas realmente cumplen sus expectativas.

5. ¿Qué estudios previos ha realizado?

Gráfico 3.5. Canales de comunicación



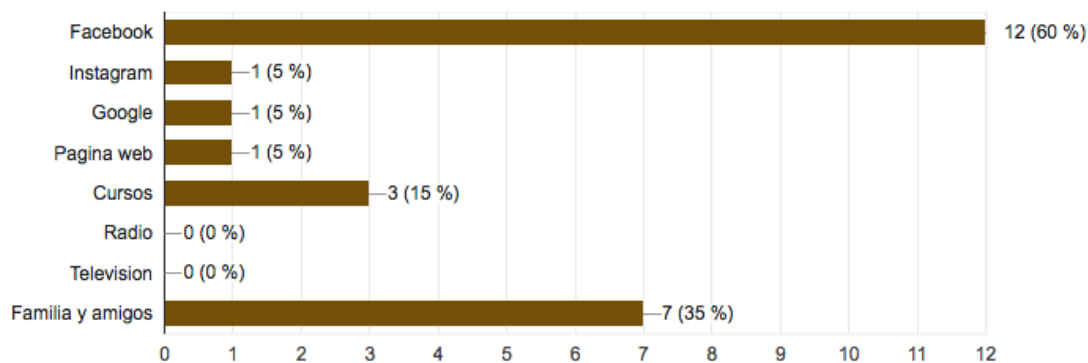
Fuente: elaboración propia

Análisis: la importancia de la auto educación y de la educación continua, cada vez aumenta en las personas porque ven la importancia del conocimiento en un mundo competitivo. Se comprende que la mayoría de personas han realizado estudios de pregrado. Esto quiere decir, que por ciertas razones no continuaron con lo establecido que es un postgrado, pero algo que si beneficia a la academia es saber que las técnicas de *coaching* sirven para complementar los estudios ya realizados, y esto se debe a que las técnicas ayudan a mejorar lo aprendido dentro de las universidades y la educación

tradicional y, es por eso, que la mayoría tienen estudios dentro de otros cursos fuera de los que ofrecen las universidades.

6. ¿Por cuál de los siguientes medios de comunicación usted se enteró de la Academia ICMA?

Gráfico 3.6. Canales de comunicación



Fuente: elaboración propia

Análisis: uno de los principales canales al que se enfoca ICMA, es en el posicionamiento en redes sociales, al realizar otros estudios fuera del tema de esta investigación enfocando en el *marketing* nos damos cuenta que cada vez aumenta el manejo de este medio y es más fácil llegar; ya que la mayoría de personas utilizan *Smartphone* y, por ende, se encuentran en *Facebook*. Sin embargo, el boca a boca debe tener mayor enfoque ya que permite una venta más segura. Es por ello, que la academia creó un modelo de negocio referidos en el cual los estudiantes recomiendan el programa y reciben una comisión. Lo cual conlleva a mejorar el resultado de la academia al obtener posicionamiento y aumento de ventas.

Un indicador para medir este modelo de negocio de referidos es el siguiente:

Se debe considerar que el promedio de participantes en un curso es de 30 estudiantes.

La fórmula es la siguiente:

Indicador de referidos = # de referidos obtenidos / # de estudiantes asistidos,
para lo cual obtuvimos los siguientes datos:

$$8 \text{ referidos (vendidos) / } 30 \text{ estudiantes (1 curso)}$$

$$= 26,66\% \text{ de ventas por curso mediante el modelo de referidos}$$

7. ¿Por qué considera importante la preparación profesional en técnicas de *coaching*?

Análisis: según las respuestas realizadas en la encuesta, existen dos indicadores básicos y generales donde se enfoca la investigación, cada uno es explicado con las respuestas que cada persona menciona.

- Desarrollo Personal: cada persona busca mejorar su vida personal, en la cual se analiza que inicia con mejorar la relación de la familia y amistades. Igualmente, las personas buscan trascender en la vida, ayudando a los demás como un acto de mucho respeto porque son personas con un enfoque más colaborativo para la sociedad.

Para realizar un indicador donde podemos identificar qué porcentaje de estudiantes buscan mejorar su desarrollo personal vamos a realizar la siguiente fórmula: número de personas con respuestas de desarrollo personal / número de personas capacitadas.

$$15 \text{ (desarrollo personal) / } 22 \text{ (número de personas capacitadas)}$$

$$= 68\% \text{ de las personas buscan mejorar su desarrollo personal}$$

- Desarrollo Profesional: el crecer tanto como persona y en su negocio o profesión es importante en la vida y las personas mencionan en este indicador que, buscan mejorar

aumentando la motivación de sus colaboradores y obteniendo nuevas herramientas que permitan llegar a la gente y, mediante ellos, mejorar su empresa y el manejo diario en sus labores.

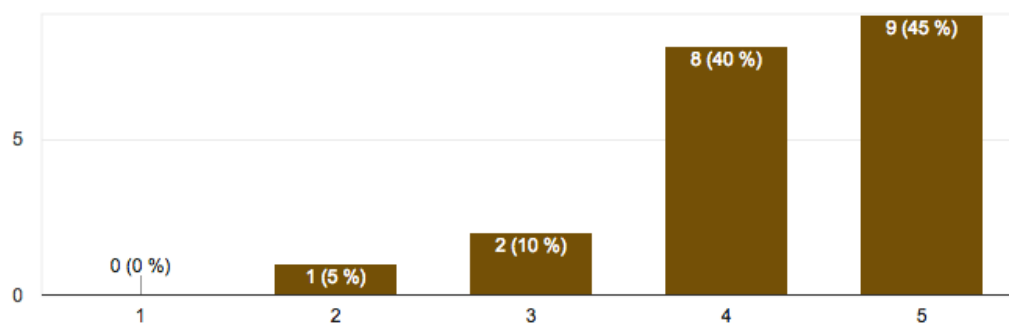
Para identificar qué porcentaje de estudiantes buscan mejorar su desarrollo profesional, se realiza la siguiente fórmula: número personas con respuestas de desarrollo profesional / número de personas capacitadas.

11 (desarrollo profesional) / 22 (número de personas capacitadas)

= 50% buscan mejorar en su profesión.

8. ¿Escriba qué nivel de experiencia vivió dentro de un curso? ¿Siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor? Argumente su respuesta.

Gráfico 3.7. Experiencia del curso



Fuente: elaboración propia

Análisis: la experiencia tiene un nivel 4 y 5, lo cual se genera por indicadores claves como:

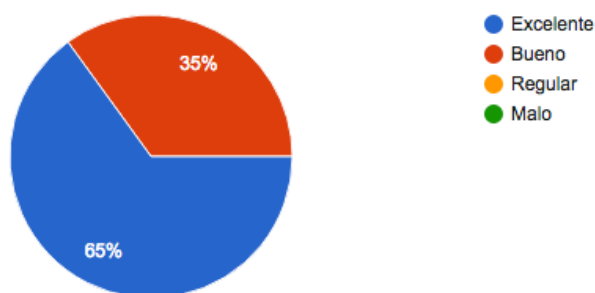
- Organización y logística.
- Experiencia e innovación.
- Enseñanzas teóricas y prácticas.
- Aula neuro-sensorial.

- Servicio y atención al cliente.

Los indicadores permiten corroborar el análisis que la academia está generando una gran experiencia y más que nada cumple las expectativas de las personas.

9. ¿Según su criterio cómo fue el aprendizaje con los docentes tanto nacionales e internacionales?

Gráfico 3.8. Docentes



Fuente: elaboración propia

Análisis: desde una manera más general logramos identificar que los docentes que tiene la Academia ICMA, son de un alto valor para los estudiantes.

Para complementar dicha pregunta, se tiene una encuesta adicional con los principales docentes de la Academia (Anexo 2).

Los indicadores principales que se midieron en cada docente fueron los siguientes:

- Claridad en transmitir.
- Motivación.
- Domina el tema.
- Proporciona reflexión y autoevaluación.
- Apertura y escucha activa.
- Fomenta el trabajo en equipo.

- Capacidad para resolver situaciones de conflicto.

Después de analizar los siguientes indicadores, se realiza un análisis teniendo como la mayor calificación 35, sin embargo, cuando el docente tenga una calificación menos a 26 será remplazado por otro que tenga mejor resultado.

Tabla 4.1. Calificación de docentes

Roberto León	32,15
Juan José Saltos	30,3
Juan Francisco Aguinaga	28,89
Belén Alvarado	22,6
Miguel Figueroa	32,6
Pablo Torres	26,47
Fabián Novillo	28,6

Fuente: elaboración propia

Los docentes que tengan una calificación menor a 29,0 serán remplazados para los siguientes cursos, ya que la idea de brindar el servicio debe ser de calidad en todos sus aspectos y esto tiene mucha unión con saber si las técnicas son útiles o no, ya que lo principal es que el docente pueda conectar con los estudiantes para transmitir su conocimiento y; que ellos, puedan aplicarlo de manera inmediata y a largo plazo.

10. ¿De la siguiente lista, seleccione los temas que le generen mayor beneficio o le gustaría aprender? Justifique su selección.

Gráfico 3.9. Temas de beneficio



Fuente: elaboración propia

Análisis: de los temas que más se enfoca la academia acá, destacan 4 principalmente: ventas, liderazgo, programación neuro-lingüística y *marketing*. Esta pregunta se contradice con la pregunta 7, ya que las personas buscan las técnicas de *coaching* por mejorar su desarrollo personal. Sin embargo, los temas de su interés son más enfocados al desarrollo profesional.

Según los temas desarrollados y al analizar la pregunta estos son los más destacados y están claramente enfocados más a su desarrollo profesional.

- Ventas
- Liderazgo
- *Marketing*
- Programación Neurolingüística
- Lectura

12. ¿Cree usted que tuvo un crecimiento en conocimiento en su participación del curso?

Sí ___ o No _____. Argumente su respuesta

Gráfico 3.10. Crecimiento dentro del curso



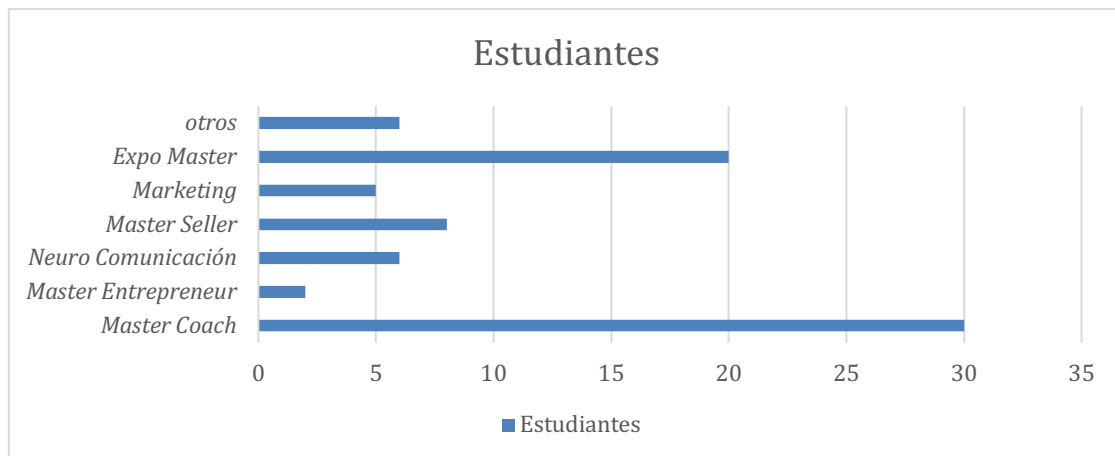
Fuente: elaboración propia

Análisis: existe un 100% de crecimiento en todas las personas y esto es porque los cursos engloban técnicas donde le permiten crecer en la parte personal y profesional; es por esto básicamente, que las técnicas mencionan que sí funcionan.

Indicador de satisfacción el 100% de las personas que han participado en los cursos consideran que han tenido un crecimiento.

13. ¿Qué curso o certificación realizó o se encuentra realizando actualmente? Por qué lo seleccionó.

Gráfico 11. Cursos realizados

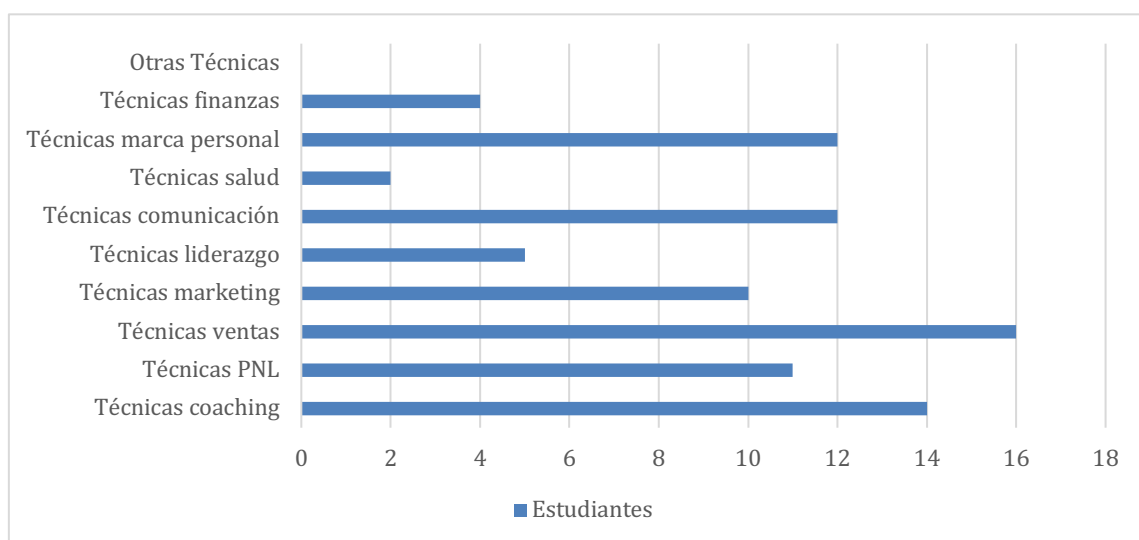


Fuente: elaboración propia

Análisis: el objetivo de tomar los cursos es para mejorar el desarrollo personal y profesional de las personas. Las cuales se asocian con los temas que más busca la gente, existe una relación de seguir los cursos y mejorar su beneficio por su búsqueda de crecimiento.

14. ¿Qué técnicas generaron más beneficio? Argumente su selección

Gráfico 3.12. Técnicas obtenidas



Fuente: elaboración propia

Análisis: las técnicas que más utilizan y tienen mayor acogida con los estudiantes son las siguientes en el orden de importancia:

- Técnicas de ventas.
- Técnicas de *coaching*.
- Técnicas de comunicación.
- Técnicas de marca personal.
- Técnicas de PNL.

Se debe analizar, que dentro de todas estas técnicas la principal y la cual engloba a todas es la de *coaching*, ya que, mediante el *coaching* aplicado a las ventas al tener un mejor impacto al realizar una demostración de producto o servicio, con esto quiere decir que cada técnica está englobada por el *coaching* y, como ya se menciona en el marco teórico al unir el *coaching* con un tema específico se obtiene mejor resultado como el visto en la presente investigación.

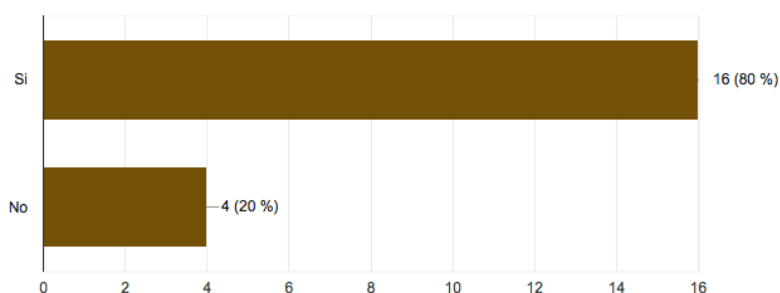
15. ¿Cumplió sus expectativas el curso o los cursos que han tomado dentro de la Academia ICMA?

a. Sí _____

b. No _____

Argumente su respuesta:

Gráfico 3.13. Expectativa del curso



Fuente: elaboración propia

Análisis: la pregunta se contradice con la pregunta donde sí cumple las expectativas el curso, es un factor interesante donde analizamos que, en su mayoría los indicadores que más generan son los siguientes:

Indicadores Positivos:

- Buen conocimiento.
- Actualización de temas.
- Complemente en su profesión.

Indicadores Negativos:

- Las personas no justifican de una manera puntual, así que no generan indicadores claves para encontrar una buena causa.

Capítulo V

Propuesta

5.1 Técnicas de *coaching* en el desempeño personal y profesional de los estudiantes de la empresa *International Coaching Mastery Academy*.

a) Datos Informativos

Empresa Ejecutora: Academia ICMA S.A.

RUC: 1792716713001

Representante Legal: Juan José Saltos Félix

Ubicación

Provincia: Pichincha

Ciudad: Quito

Dirección: Av. Eloy Alfaro N40-348 José Quéri

b) Antecedentes de la propuesta

La empresa inicia sus actividades en octubre del 2016, constituida legalmente en la Super Intendencia de Compañías de la ciudad Quito con el nombre de ACADEMY ICMA S.A. fue co-fundada por el Ingeniero Roberto León Cáceres y el Juan José Saltos Félix. Quienes enfocaron el giro de negocio principal en la capacitación a través de herramientas de *coaching* en temas empresariales, como: Programación Neuro-Lingüística, Ventas, *Marketing*, Comunicación, Clima laboral, Inteligencia Emocional, Finanzas, Inversiones, entre otros.

La academia presenta un claustro con conferencistas nacionales e internacionales que según el área que solicita el cliente realiza la contratación y el evento de capacitación, cuenta con instalaciones propias en las cuales está implementando el Modelo ICMA de Aulas Neurosensoriales, con el fin de estimular más al estudiante y que tenga una mejor experiencia al momento de realizar sus estudios, ya que cada estudiante aprende de diferente manera.

Al respecto se pretende perfeccionar el sistema de enseñanza-aprendizajes, o sea hacerlo diferente a las escuelas, colegios y universidades, pues son instituciones que se enfocan en métodos similares para enseñar, no lográndose en su generalidad una metodología más avanzada para el aprendizaje de los estudiantes, debido a que los sistemas deben ser más personalizados según las características del tipo de estudiante. La academia cuenta con programas fijos y por temporadas, ofreciéndose un servicio de capacitación de calidad con una nueva experiencia de aprendizaje, considerando que las personas tienen distintas formas de aprender y busca que este aprendizaje sea teórico, práctico y vivencial.

c) Título

Técnicas de *coaching* en el desempeño personal y profesional de los estudiantes de la empresa *International Coaching Mastery Academy* (ICMA).

d) Beneficiarios

Una vez realizada la investigación y colocada en práctica las personas beneficiarias son los estudiantes porque tendrían información de su aprendizaje y podrían medir su crecimiento personal y profesional.

Asimismo, la Academia ICMA al adquirir datos que le permitan analizar cómo están evolucionando sus estudiantes y comprender qué curso es el que mayor beneficio tiene para sus discípulos.

e) Ubicación

Provincia Pichincha, Cantón Quito, Av. Eloy Alfaro N40 348 y José Quéri.

f) Justificación

La investigación es de gran aporte para los estudiantes y Academia, pues se aporta al conocimiento, se aprende mediante sistemas interactivos y se logra: cursos, talleres y certificaciones de gran actualidad para la sociedad. Asimismo, ambas partes van a poder analizar cuantitativa y cualitativamente el antes y el después del proceso, posterior a su participación a los cursos ofrecidos por la academia. De la misma manera, se incentiva la solución a problemas prácticos mediante herramientas que permiten medir el impacto de los trabajos presentados por los estudiantes y docentes de la academia al aplicar las técnicas de *coaching* dentro de los aspectos más importantes para su vida personal y profesional.

La propuesta implementada en la academia es de bajo costo y puede tener un gran beneficio para mejorar su servicio y metodología de aprendizaje.

g) Tiempo estimado de ejecución

6 meses

i) Diagnóstico de la empresa

La empresa fue creada para brindar educación complementaria con herramientas de *coaching* y con una metodología totalmente moderna e innovadora desde sus

conferencistas hasta sus instalaciones, con lo cual, constituye una evolución dentro del sistema educativo. Durante su primer año, se han realizado tres certificaciones denominadas *Master Profesional Coach* con 81 participantes, 4 seminarios *Expo Master Life Coaching* con más de 1000 participantes y 23 talleres de distintos temas con 690 participantes, contándose con excelente participación en su primer lustro dentro del mercado ecuatoriano dentro de la industria del servicio y la educación.

Logotipo

Imagen 5.1. Isotipo ICMA



Fuente: elaboración propia

- **Significado de los colores**

- **Negro:** representa autoridad, fortaleza, intransigencia. Demuestra prestigio y la seriedad.
- **Amarillo:** simboliza la alegría, la felicidad, la inteligencia y la energía.

Slogan

“Vive Aprendiendo con neuro educación de calidad”

Creación del proceso

Al realizar una detallada investigación, sobre el *coaching* y como sus técnicas tienen un impacto directo en la vida personal y profesional de los estudiantes de la Academia ICMA en Ecuador, se toma la decisión de crear un modelo teórico – práctico, donde el estudiante y la Academia pueda analizar su situación actual y su crecimiento, después

de obtener y aplicar las técnicas entregadas en los cursos dictados.

La creación del proceso (*Life Impact*), conlleva al estudio de la demanda que existe en la actualidad para cursos de *coaching* y también un pre y post análisis de cada estudiante de la Academia. Con lo cual, se busca conocer al estudiante, cuál es su situación actual, para de esta manera, ofrecer un taller o certificación referente a sus necesidades, donde él pueda participar y adquirir las habilidades con las que mejore su vida personal y profesional.

Para iniciar con el proceso del Proceso *Life Impact*, se debe aclarar las siguientes preguntas:

¿Para qué crear el proceso *Life Impact*?

El proceso *Life Impact*, nace y es la conclusión de toda esta investigación, se crea con el único objetivo de medir el impacto que tienen las técnicas de *coaching* que son entregadas a los estudiantes de la Academia ICMA, conocer si realmente ayudan en su crecimiento personal y profesional. De igual manera, permite analizar la demanda actual en el mercado ecuatoriano.

¿Cómo va a permitir analizar el impacto de las técnicas de *coaching* el proceso *Life Impact*?

El programa se enfoca en analizar a cada estudiante que se inscriba en algún curso dentro de la academia ICMA, para lo cual se realiza un test antes, durante. Después de haber culminado el estudiante, recibe una agenda personalizada en la cual puede medir y analizar qué tanto le sirven las técnicas y cómo se encuentra su aprendizaje diario, conocer qué tan productivo es y en qué porcentaje está cumpliendo sus objetivos, durante 31 días después de haber tomado el curso.

¿Cuándo se debe aplicar el proceso *Life Impact*?

El programa se diseña para aplicarse en todos los cursos impartidos por la Academia ICMA. Ya que permite analizar la funcionalidad de cada curso después de haberlo tomado para tener un mejor servicio y controlar de manera más efectiva y eficiente todo el proceso de aprendizaje.

¿Cuál es el procedimiento para la creación del proceso *Life Impact*?

Al tener en claro cada pregunta realizada, se puede comprender que el proceso *Life Impact* tiene 5 pasos fundamentales, los cuales son:

1. Diagnosticar el proceso de venta de la academia para los cursos de *coaching*.
2. Crear una encuesta, la cual se enfoca en descubrir el estado donde se encuentra actualmente el estudiante en su vida personal y profesional.
3. Analizar la satisfacción del estudiante dentro del curso y sus técnicas obtenidas del mismo.
4. Medir cuánto de lo aprendido es aplicando en su vida personal y profesional con la creación de la Agenda ICMA.
5. Evaluación del proceso *Life Impact*.

Estos cinco pasos son fundamentales para comprender todo el modelo, a continuación, se detalla lo que se propone hacer dentro de cada paso para tener el proceso *Life Impact*.

Diagnóstico del proceso de venta de la Academia para los cursos de *coaching*

Dentro del modelo creado para el proceso de venta en la Academia, se genera en dos formas *online* y *offline*, para ambos se utilizan seis etapas a seguir, describiéndose en qué consiste cada etapa y en el orden de ejecución:

- a. Etapa de desconocimiento: en esta etapa se debe comprender qué el futuro cliente o prospecto no tiene conocimiento sobre la marca, el servicio o producto que se ofrece, entonces esta etapa resuelve la siguiente pregunta, ¿Cómo obtenemos la atención del futuro cliente para que realice una compra? Se lo va a realizar de dos formas *online* y *offline*.

Cuadro 5.1. Etapa desconocimiento

<i>Offline</i> , se refiere a fuera de línea, es decir, que no está en internet, para captar clientes de manera <i>offline</i> se realizan las siguientes estrategias:	<i>Online</i> , se refiere en línea, es decir, todo lo que está dentro del internet. Dentro de esta forma, se busca captar clientes mediante el uso de computadores y <i>Smartphone</i> con las siguientes estrategias:
<ul style="list-style-type: none"> - Vallas - Letreros o rótulos - Radio -TV -Volantes -Stand - Gigantografías 	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook - Google - Youtube - Waze - OLX - Mercado Libre

Fuente: elaboración propia

- b. Etapa de prospecto: una vez que se da a conocer de manera *online* y *offline* la marca, el producto o servicio que se ofrece pasa a la etapa de prospecto, es decir, las personas que realmente están interesados, hasta este momento se tiene el primer filtro donde identificamos a los posibles clientes, que se sienten conectados con la oferta, al igual esta etapa se enfoca en dos partes *offline* y *online*, así que se realiza un análisis de ambas.

Cuadro 5.2. Etapa de prospecto

<i>Offline</i> : se tiene contacto con el cliente físicamente donde él se encuentra interesado en el producto o servicio, para lo cual, se genera una	<i>Online</i> : la empresa se encuentra más cerca del cliente, tiene más información y está en comunicación de manera <i>online</i> , para lo cual se
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

atención e información más profunda de lo que se ofrece.	puede estar en comunicación de la siguiente manera:
- Atención y servicio al cliente.	- <i>Whatsapp</i>
- Comunicación personalizada.	- <i>Mail</i>
- Vendedor a cliente.	- <i>Messenger</i>
- Recomendación de amistades o familiares.	- Comentarios

Fuente: elaboración propia

- c. Etapa de cliente: cuando se centra en esta etapa sabemos que el prospecto obtenido ya está seguro de realizar la compra, así que se cierra la venta y, ya es parte de la marca, conoce el producto o servicio porque tuvo una buena impresión así que lo compró por confianza, calidad y buen precio; ósea, es parte ya de la empresa.

Cuadro 5.3. Etapa cliente

<i>Offline</i>	<i>Online</i>
El cliente puede realizar el pago de forma digital con tarjeta de crédito, <i>link</i> de pago, <i>paypal</i> , <i>cryptomonedas</i> o enviar fotografía de transferencia o depósito.	El cliente paga de contado, con tarjeta de crédito, cheque dentro del establecimiento o punto de encuentro con el vendedor ya sea en un <i>stand</i> , feria o cualquier lugar físico.

Fuente: elaboración propia

- d. Etapa de fidelización: vender por vender, no es lo mismo que vender con un propósito. Una vez que el cliente vivió la experiencia de producto o servicio viene la etapa donde compra o no, los clientes actualmente son muy fugaces; lo cual indica, que hoy te compraron a ti y mañana a tu competencia, pero saber qué hacer para que el cliente vuelva a comprar de nuevo, es aquí donde viene la etapa de la fidelización, en la cual se enfoca en brindar, regalar, becar e informar sobre cosas relevantes para el mismo.

Cuadro 5.4 Etapa de fidelización

<i>Offline</i>	<i>Online</i>
En el caso de la academia se brinda otros cursos de manera gratuita, se los hace partícipes de eventos, reuniones y más para que el cliente vuelva a la academia simplemente por el hecho de sentirse parte de la misma.	Para el enfoque <i>online</i> es más simple la fidelización al momento de ejecutarla, ya que es de menor costo y se envía: videos, imágenes, <i>blogs</i> , <i>whatsapp</i> , con información relevante para el cliente donde se regala y brinda conocimiento enfocado a lo que el cliente busca.

Fuente: elaboración propia

- e. Etapa de recomendación: la mejor venta es de boca en boca, cuando un cliente se siente familiarizado con el producto o servicio, ya que obtuvo buen resultado quiere comentarlo a sus amigos y familiares, dentro de esta etapa es bueno que el cliente obtenga un beneficio. En el caso de la Academia, se puede entregar un 10% de comisión o descuento para los clientes que refieran a otras personas, con esta estrategia el cliente siente que gana y lo mejor es que el precio para sus amigos o familiares tiene una beca por parte de la academia.

Cuadro 5.5 Etapa de recomendación

<i>Offline</i>	<i>Online</i>
El cliente puede simplemente conversar dentro de cualquier contexto con algún familiar o amigo y comentarle el gran resultado que está obteniendo al asistir a los cursos de la academia.	El simple hecho de compartir el <i>link</i> , el <i>post</i> , el video en sus redes sociales, el cliente ya está refiriendo a sus amigos y familiares el producto o servicio que el acabóp de consumir.

Fuente: elaboración propia

- f. Etapa de integración: una vez que el cliente se siente satisfecho con su compra, y la recomendó. Ahora el cliente quiere volver a comprar, en el caso de la Academia existe la educación continua, con otro tema que él esté necesitando. A su vez, el mismo con mayor dificultad, donde el cliente ya está familiarizado con la empresa, por lo cual, puede hacer la recompra y se puede enterar de manera *offline* u *online*, lo que es seguro es que él quiere volver a comprar. En esta etapa, se comprende qué tan bueno es el servicio o producto que la empresa

está ofertando al mercado.

A continuación, se va a demostrar el proceso propuesto en forma de gráfico para que sea comprendido de mejor manera y, con el cual, se tiene un resumen de la primera etapa de este modelo que es donde inicia la investigación y es en el análisis de qué tan demandado son las técnicas de *coaching* en el mercado ecuatoriano.

En el caso de la Academia ICMA, se obtiene un promedio de cada etapa con los siguientes datos de manera *online* y *offline* unidas:

Desconocimiento, aproximadamente 50.000 personas se enteran del curso, de los cuales 500 personas piden información, es decir, están como prospectos, de esos prospectos se cierran ventas y pasan a la etapa de clientes 50 personas con las que se fideliza a 30 personas, de las cuales 8 personas cierran ventas mediante referidos y 9 personas del grupo de 30 vuelven a realizar la compra de cursos. Con lo cual, se habla de una tasa de indicadores de cada etapa que se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla 5.1 Proceso de ventas ICMA

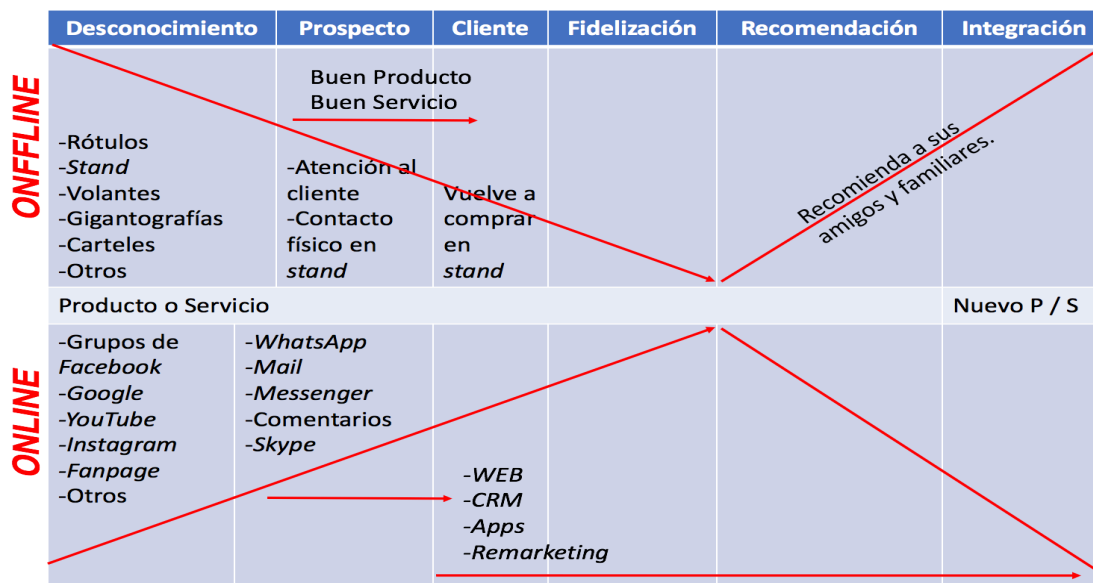
Etapas	Indicadores	Valor económico
Desconocimiento	50.000 personas.	Invierte en publicidad digital \$650 y \$500 publicidad tradicional. Total \$1150
Prospecto	500 personas, es decir el 10% de los desconocidos.	El gasto por cada vendedor es de \$400 cada uno, más comisión del 10% teniendo 2 vendedores Total \$800 + 10% de comisión
Ciente	30 clientes, es decir, el 10% de los prospectos.	El valor del curso se vende en promedio de \$2000 a \$2500, teniendo en cuenta que 10% se va a comisión por gestión de ventas, es decir:

		30 * 200 = \$6000.
Fidelización	20 fidelizados, es decir, el 60% de los clientes se fidelizan.	Para la fidelización a cada cliente se le obsequia un curso valorado de \$100 a \$150 promedio; con lo cual, en su totalidad sería de \$3000 a \$4500, por los 30 participantes.
Referidos	8 referidos de los 30 fidelizados, con un índice de 26,6% de referidos, dato mencionado en el análisis de la encuesta.	De los 30 estudiantes, se cierra la venta con 8 referidos. Esto considera, que por cada cliente se cierra una venta de \$2000. Total = 8* \$2000 = \$16000.
Integración	9 clientes vuelven a comprar algún curso por la academia. Este indicador puede variar dependiendo del interés de las personas y los cursos ofertados por la academia, actualmente se tiene un 30% de recompra.	El valor es muy variable ya que los clientes vuelven a comprar cursos de distintos valores desde \$90 hasta \$1200 que cuestan los otros cursos que se ofertan.

Fuente: elaboración propia

Procedimiento de ventas ICMA

Gráfico 14. Proceso de venta ICMA



Fuente elaboración propia

El siguiente gráfico, es el resumen de todo el proceso de ventas e investigación durante

más de 3 años que se realiza en las ventas. En el cual, se puede analizar el proceso tanto *offline* y *online* para las ventas de la empresa ICMA, donde comprendemos de mejor manera el embudo, con el objetivo de conseguir después un embudo opuesto al inicial, el cual se enfoca en que cada cliente traiga otros clientes mediante recomendaciones y, estos nuevos clientes vuelven al mismo proceso mencionado en el modelo, desde su desconocimiento de la marca hasta la etapa de integración donde además de consumir nuevamente el mismo u otro producto o servicio, también lo está recomendando a sus amigos y familiares, conociéndose como proceso de retroalimentación

Determinación el estado donde se encuentra actualmente el estudiante en su vida personal y profesional

Una vez que el estudiante se encuentra inscrito en el curso; es decir, ya cancelada su inscripción, el siguiente paso es analizar ¿Cómo se encuentra actualmente en su vida personal y profesional? Esta pregunta permite tener el conocimiento de la situación actual del estudiante y conocer dónde se encuentra, con el objetivo de saber si realmente el curso está brindando nuevas herramientas para su crecimiento personal y profesional.

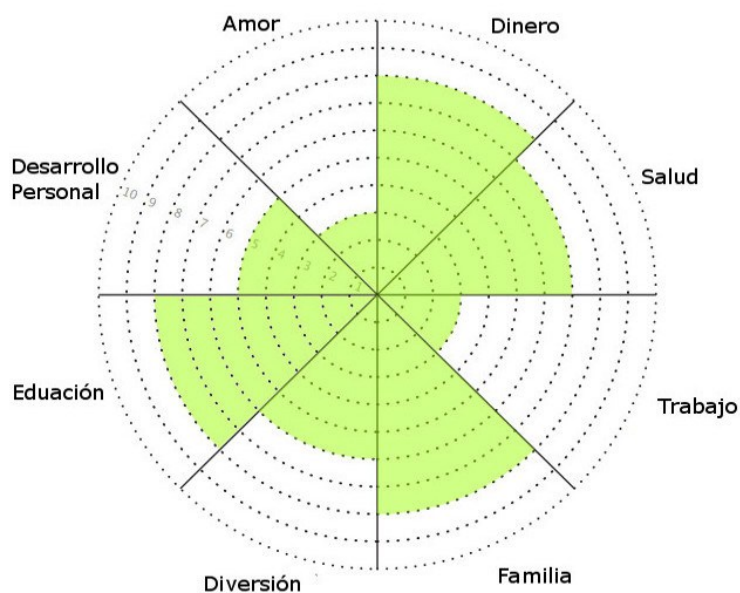
Se toma como medida analizar los aspectos principales dentro de la vida de cada estudiante; para lo cual, se aplica la herramienta denominada la Rueda de la vida, donde la persona comprende que su vida es como una rueda, la cual debe estar en equilibrio todos los lados para que su vida fluya por el caminar de la vida, y si su rueda está equilibrada su vida igual. Sin embargo, cuando algún aspecto de la vida está mal, pues su rueda no puede andar con la misma fluidez. Al tomar este ejercicio como una técnica medible de *coaching* se han seleccionado los siguientes 8 aspectos principales, dejando 2 aspectos vacíos que la persona puede mencionar adicionalmente como importantes.

Los aspectos principales en la vida de una persona son similares, sin embargo, se dejan

dos aspectos abiertos para comprender qué es más importante para una persona.

Dentro de la herramienta, la rueda de la vida se debe dar una calificación en cada uno de ellos, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor, el objetivo de esta herramienta es analizar cómo se encuentra la vida del estudiante, seguido de esto tomar acción con las técnicas que obtenga en el curso para mejorar en las áreas de su vida, ya que existen distintos temas dentro de los cursos y estos pueden ayudar en uno o varios aspectos de la rueda. A continuación, se mencionan los ocho aspectos que recopilamos como más generales para la rueda de la vida:

Gráfico 15. Rueda de la vida



Fuente: elaboración propia

El gráfico de la rueda de la vida muestra el promedio que se genera en la vida de los estudiantes antes de ingresar a los cursos, la calificación se debe realizar del 1 siendo el menor al 10 siendo el mayor, cómo se encuentra la rueda de la vida de cada uno, para tener conocimiento de donde se encuentran actualmente y después poder tomar acción.

En el gráfico se analiza la rueda de la vida, cada aspecto complementa y permite que el

caminar por la vida sea de manera fluida, para lo cual se han seleccionado los aspectos más generales para las personas, dejándose dos vacíos para que puedan complementar de mejor manera los estudiantes. Los aspectos seleccionados son los siguientes: salud, trabajo, espiritualidad, pasatiempo, finanzas, amigos, familia y estudios. Sin embargo, en la encuesta que se realiza a los estudiantes se solicita que coloquen dos aspectos adicionales, como por ejemplo diversión y viajes.

Para realizar este gráfico con cada estudiante, se debe llenar una encuesta *online* la cual es enviada a su correo electrónico, *Whatsapp* o *Facebook* en el inicio del curso con el objetivo de que todos puedan realizarla en tiempo real y completar la información requerida.

Encuesta (Rueda de la vida)

En el mundo del *coaching*, hay un refrán muy común “si tú no puedes medir, cómo sabes si realmente estas creciendo”, por esos motivos dentro de las herramientas de *coaching* una de las más conocidas es la rueda de la vida, la cual nos permite realizar un diagnóstico general sobre cómo se encuentra la vida del *coachee*.

Normalmente son 8 los aspectos más comunes que tienen todas las personas en la vida, para lo cual, se deberá colocar en cada espacio vacío un número de referencia desde el 1 (menor calificación) al 10 (mayor calificación).

Nombre *coachee*:

1. ¿Cómo te encuentras actualmente en tu relación con tu familia? Califica del 1 siendo el menor, al 10 siendo el mayor.

2. ¿Cómo te encuentras actualmente en tus finanzas? Califica del 1 siendo el menor, al 10 siendo el mayor.

3. ¿Cómo te encuentras actualmente con tu salud? Califica del 1 siendo el menor, al 10 siendo el mayor.

4. ¿Cómo te encuentras actualmente en tus relaciones con amistades? Califica del 1 siendo el menor, al 10 siendo el mayor.

5. ¿Cómo te encuentras actualmente en el ámbito laboral? Califica del 1 siendo el menor, al 10 siendo el mayor.

6. ¿Cómo te encuentras actualmente en los estudios? Califica del 1 siendo el menor, al 10 siendo el mayor.

7. ¿Cómo te encuentras actualmente en tu espiritualidad? Califica del 1 siendo el menor, al 10 siendo el mayor.

8. ¿Cómo te encuentras actualmente en tus pasatiempos? Califica del 1 siendo el menor, al 10 siendo el mayor.

Muchas gracias por tu tiempo.

La encuesta es simple de llenar y rápida con el único objetivo de que los estudiantes mientras están por iniciar el curso, la realicen para analizar cómo está su vida actualmente, y que la academia tenga información de cada estudiante y sepa brindar las herramientas para que puedan aumentar en uno o varios aspectos.

5.2. Análisis de satisfacción del estudiante dentro del curso y sus técnicas obtenidas del mismo

Obtener la información adecuada, en el momento preciso con el *feedback* en su nivel más alto es la clave para realizar la filosofía de la mejora continua “*Kaizen*”, para lo cual, las preguntas y la información que se va a obtener es concreta y enfocándose en las áreas más importantes del giro del negocio.

Una vez que el estudiante culmina el curso, obtiene una encuesta de satisfacción donde

se analizan 3 aspectos fundamentales:

- El nivel de aprendizaje y las técnicas obtenidas.
- La satisfacción con el conferencista.
- La experiencia vivida dentro de las instalaciones.


Para lo cual, se entrega una encuesta física con el siguiente formato.

Encuesta de Satisfacción

Tabla 5.2 Encuesta de satisfacción

GRACIAS POR PARTICIPAR EN ESTE PROGRAMA Y SER PARTE DE ICMA WORLD.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



Porque queremos mejorar continuamente, para lo cual tu opinión es importante para nosotros. Te invitamos a que califiques cada uno de los siguientes aspectos de acuerdo a la escala de valores de 1 a 5, donde 1 es deficiente y 5 es excelente.

LUGAR _____ FECHA _____ / _____ / _____

Actividad / Conferencia _____

¿Cómo se entero de este programa? _____

¿Cómo fue la atención recibida? 1 2 3 4 5 ¿Cómo le parecieron las instalaciones? 1 2 3 4 5

Nombre del Conferencista _____ El contenido fue importante, novedoso? 1 2 3 4 5

¿Conferencista? (Empoderado, entretenido, conoce el tema) 1 2 3 4 5

¿Piensa que este programa tendrá impacto en su vida personal y profesional? 1 2 3 4 5

¿Participaría de otra conferencia o programa similar? 1 2 3 4 5

Sugerencias y/o notas _____

¿Lo referiría a amigos o familiares? SI NO **GRACIAS!! Ayúdanos a crecer!**

NOMBRE	TELÉFONO	MAIL

Fuente: elaboración propia

Basado en la encuesta realizada de satisfacción del cliente se mide dentro de la técnica de coaching ¿cuánto de lo aprendido es aplicando en su vida personal y profesional con la creación de la Agenda ICMA?

Una vez que ya se tiene la información adecuada y el estudiante obtuvo el aprendizaje deseado, es momento de tomar acción y analizar después de 31 días qué tanto de lo aprendido está funcionando y, más que eso, brindar una herramienta al estudiante con

la que él pueda auto-medirse y conocer más sobre él y cómo aplica las técnicas obtenidas del curso para conocer el impacto que tienen las misma es su vida personal y profesional.

¿En qué consiste la agenda ICMA?

Después de analizar varias herramientas de *coaching* y procesos en el mundo empresarial se encontró una gran falencia, las personas no llevan un apunte diario de su progreso, y los que lo hacen es de la manera típica con una agenda tradicional, no han cambiado en nada más que en su fecha y portada.

Los problemas principales de la agenda tradicional son los siguientes:

- Fecha escrita.
- Horas exactas.
- No tiene control de actividades.
- Muy poca usabilidad.
- No se puede medir la productividad.
- No hay colocación de objetivos.

Estos problemas principales se van a solucionar con la Agenda ICMA, una agenda totalmente innovadora y nueva en el mercado, que busca:

- Aumentar la productividad de las personas.
- Entregar un buen *feedback* diario, mensual y anual.
- Cuantificar el porcentaje de tus objetivos
- Utilizar de corrido la agenda, ya que no se colocarán fechas.
- Analizar el uso de tiempo de las personas.
- Colocar objetivos diarios, mensuales y anuales.

Todo lo anterior, es colocado en una agenda totalmente innovadora, para lo cual, se debe comprender que la agenda se enfoca en los objetivos de las personas, medir y analizar tanto en porcentajes como en el tiempo invertido en completar un objetivo. Se debe aclarar, que la agenda conlleva a los objetivos anuales, mensuales y diarios, los cuales son consecutivos del objetivo de todo el año, se planifica los sub-objetivos mensuales y, así mismo, las actividades a cumplir diariamente para completar lo propuesto. (Ver tabla 4)

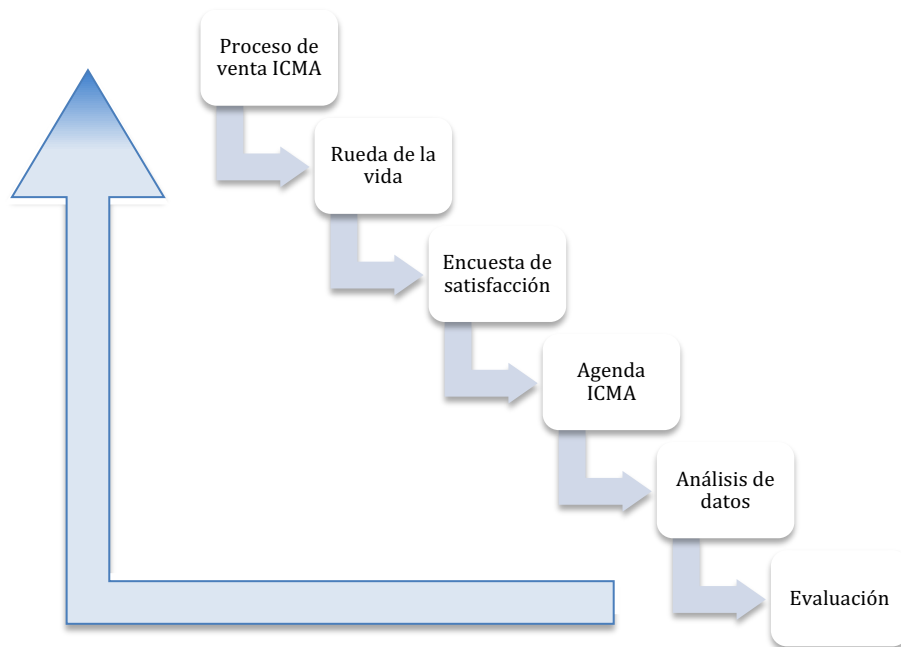
Tabla 5.3 Agenda ICMA

Fecha; ___/___/___/___/

¿Por qué estas agradecido el día de hoy? _____										
	Actividades	Rendimiento	(x)	¿Por qué tuviste ese rendimiento?						
Mañana	-	Alto								
	-	Medio								
	-	Bajo								
	-									
Tarde	-	Alto								
	-	Medio								
	-	Bajo								
	-									
Noche	-	Alto								
	-	Medio								
	-	Bajo								
	-									
	¿Cómo estuvo tu día?	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	¿Cómo me siento?	Mal ()	Regula ()	Bien ()

Fuente: elaboración propia

Relacionado a la evaluación del proceso *Life Impact*, que se aprecia en el gráfico siguiente, se destaca el seguimiento a los procesos.

Gráfico 16 . Proceso *Life Impact*

Fuente: elaboración propia

Con lo cual, se puede obtener una retroalimentación que puede ser modificada en cada paso del proceso siendo flexible para la implementación de la empresa. Durante todo el trabajo realizado, se implementó dicho proceso, el cual está teniendo un gran beneficio dentro de la academia, y ha llegado a servir en la implementación ISO 9001 que se está gestionando actualmente.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- Las técnicas de *coaching*, tienen un impacto en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de la Academia ICMA, al implementar el proceso mencionado, se obtuvo en las encuestas, agendas y testimonios de estudiantes el agradecimiento al crecimiento que están obteniendo en su vida.
- A pesar de que la Academia tiene 8 meses constituida y ha iniciado con sus cursos, tiene un aporte del 100% en el crecimiento de los estudiantes, lo cual habla de un excelente trabajo por parte de los docentes, infraestructura y conocimiento entregado.
- El segmento de mercado a donde se enfoca la academia tiene muy buena respuesta hacia la misma, manteniéndose ese nicho de mercado, complementándose sus estudios con técnicas de *coaching*.

Recomendaciones

- Se debe realizar una encuesta al momento de terminar un curso y otra después de un mes, con lo cual, se lleva un mejor control de la evolución de los estudiantes y cómo lo aprendido se está llevando a lo práctico y están generando resultados.
- Realizar videos con testimonios de las personas, ya que eso genera una mayor empatía con futuros clientes y es un material de gran importancia en el *marketing* para la misma.
- Mantener actualizado los temas ya entregados y tener otros cursos adicionales, ya que los clientes solicitan una continuación a los estudios realizados.

Bibliografía

- Abbott, G. N. (2009). *Exploring evidence based coaching as an intervention to facilitate expatriate acculturation: fifteen case studies*. Canberra: Universidad Nacional de Australia,.
- Bassante, J. (2012). *El coaching nace con Sócrates*.
- D. K., J. N., & J. L. (2010). *Public Personal Management*.
- Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el Cambio*. . Barcelona : Ediciones Urano .
- Dilts, R. (2004). *Herramientas para el cambio*. Urano.
- Díaz, & Muñoz. (2014). *La percepción del impacto del coaching y la programación neuro lingüística en el desarrollo de la carrera profesional*. Facultad de Ciencias Sociales.
- Díaz, R., & Zavala, G. (2007). *Modelo de coaching cognitivo-conductual*. . Acuña : Universitaria, Santiago. .
- Evers, Brouwers, & Tomic. (2006). *A quasi experimental study on management coaching effectiveness* (Vol. 58). Consulting Psychology.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi experimental study on management coaching effectiveness. Consulting Psychology: Research and Practice vol. 58, pp 174 – 182.
- Federation, I. C. (2013). *Global Coach* .
- French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional*. . México: : Mc Graw- Hill. .
- Gale, J., Lijenstand, A., Pardieu, J., & Nebeker, D. (2002). *Coaching Survey: An in Depth Analysis of Coaching Practices: From Background Information to Outcome Evaluation*. . California: California School of Organizational Studies en Alliant International University. .
- García-Allen, J. (2016). *Psicología y Mente*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.net/coach/beneficios-del-coaching#!>
- Grant, Curtayne, & Burton. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well being a randomised controlled study. 4, 339 - 407.

- Grant, A. (2003). The Impact of Life Coaching on Goal Attainment . *Metacognition and Mental Health. Social Behavior and Personality* , (pp. 253-264). .
- Grant, A. (2006). *An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. En D. Stober y A. Grant (Comp.)* . United State of America: Wiley. : Evidence Based Coaching Handbook. .
- Grant. A.M; Curtayne, L. y Burton, G. (2009) Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study *The Journal of Positive Psychology* Vol. 4, No. 5, September 2009, pp 396–407
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). *The Teacher as Assessment Leader*.
- Lefcovich, M. (2012). *La mejora continua y el cuadro de mando integral*.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y economía* (15 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Medina, D. V. (2016). *El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano* . Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Mercurio, N. (2004). Mastering Individual Effectiveness Through the Coaching Process. *Empowering people for success*, pp.8-11.
- Platón. (156). *Cármides*.
- Platón. (364). *Teeteto*.
- Perkins. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness. *6<(4)*, 298 - 318.
- Perkins . R.D. (2009) How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: an exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* . Vol. 61, No. 4, pp 298–318
- Sampieri, R. H., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.).
- Segovia, V. R. (2015). *Caso Eveready Ecuador CA*.
- Suárez, A. (2014). *Que es coaching y para que sirve*. España.
- Tellez. (2011). *El Coaching Organizacional*.
- Thomas, L. (2009). *Federacion Internacional de Coaching*. FWiley Periodicals, Inc.:
- Thomas, L. (2012). *Estudio Global de Coaching 2012*. España: Federation, International Coach.

- Triglia, A., García-Allen, J., & Regader, B. (2016). *Psicológicamente Hablando*. Ediciones Paidós.
- Useche, M. (2004). El Coaching desde una perspectiva epistemológica. . *Revista de Ciencias Sociales* , pp. 125-132 .
- Velasco, E. (2015). Coaching y el ROI de las empresas. *Public Personnel Management*.
- Velazco, E. (2015). *Revista La nota economica*.
- Villegas, S., & Rosana, V. (2015). *Análisis de la mejora en el liderazgo a través del coaching. Caso: Eveready Ecuador C.A.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Anexos I

Encuesta

Objetivo de la encuesta

Diagnosticar cuál es la situación actual de la Academia ICMA y de los estudiantes que reciben capacitación de la misma, con la finalidad de proponer indicadores para la medición del impacto de las técnicas entregadas.

Indicaciones principales para realizar la siguiente encuesta.

- A continuación, se realizan 13 preguntas de las cuales usted debe escribir y marcar con una X, según corresponda cada pregunta.

Preguntas

1. En qué ciudad se encuentra viviendo actualmente

2. En qué rango de edad se encuentra
15 a 20 años ____ 20 a 30 años ____
30 a 45 años ____ 45 en adelante ____
- 3.Cuál es su género
Masculino ____ Femenino ____
4. En qué sector trabaja actualmente
Pública ____ o Privada ____
5. ¿Qué estudios previos ha realizado?
Bachiller ____
Pregrado ____
Postgrado ____
Certificaciones de *Coach* o PNL ____
Otros cursos adicionales ____
¿Cuales?

6. ¿Por cuál de los siguientes medios de comunicación usted se enteró de la Academia ICMA?
 - a. *Facebook* ____
 - b. *Instagram* ____
 - c. *Google* ____
 - d. *Página web* ____

- e. Cursos _____
 f. Radio _____
 g. Televisión _____
 h. Familia o Amigos _____

7. ¿Por qué considera importante la preparación profesional en técnicas de *coaching*?

8. ¿Escriba qué nivel de experiencia vivió dentro de un curso? ¿Siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor? Argumente su respuesta

Nivel _____

9. ¿Según su criterio cómo fue el aprendizaje con los docentes tanto nacionales e internacionales?

- a. Excelente _____
 b. Bueno _____
 c. Regular _____
 d. Malo _____

10. ¿De la siguiente lista, seleccione los temas que le generen mayor beneficio o le gustaría aprender? Justifique su selección

Temas	Marcar (x)	¿Por qué?
Ventas		
<i>Marketing</i>		
Lectura		
<i>Coaching</i>		
PNL		

Inteligencia Emocional		
Compras públicas		
Finanzas		
Salud		
Espiritualidad		
Comunicación		
Liderazgo y equipo		
Legislación		
Otro ¿Cuál?		

11. ¿Cree usted que tuvo un crecimiento en conocimiento en su participación del curso?

Sí ___ o No ____. Argumente su respuesta

12. ¿Qué curso o certificación realizó o se encuentra realizando actualmente? Por qué lo seleccionó

Cursos o Certificaciones	Marcar (x)	¿Por qué?
<i>Master Profesional Coach</i>		
<i>Coaching para Emprendedores</i>		
Neuro-comunicación		
<i>Master Profesional Seller</i>		
<i>Marketing PRO y Marketing Digital</i>		
Talleres personalizados (Empresas)		

13. ¿Qué técnicas generaron más beneficio? Argumente su selección

Técnicas	Marca (x)	¿Por qué?
Técnicas de <i>coaching</i>		
Técnicas de PNL		
Técnicas de comunicación		
Técnicas de ventas		
Técnicas de <i>Marketing</i>		
Técnicas de Liderazgo		
Técnicas de marca personal		
Técnicas de persuasión		
Técnicas de salud		
Técnicas financieras		
Otra ¿Cual?		

14. ¿Cumplió sus expectativas el curso o los cursos que han tomado dentro de la Academia ICMA?

a. Sí _____

b. No _____

Argumente su respuesta:
