Facultad de Ciencias Empresariales

Tema:

"EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EN EMPRESAS DEL SECTOR DE ASEGURADORAS"

Trabajo de titulación para la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

María Laura Calderón

Tutor:

Santiago Saá

Quito, Enero, 2022

Resumen

El proceso de Coaching es una herramienta que se basa en desarrollar el talento de las personas mediante sus habilidades. Este proceso es muy poderoso ya que si es bien utilizado siguiendo los parámetros y objetivos establecidos pueden llegar a cambiar completamente una empresa.

Hablar de Desarrollo Organizacional es referirse a todos los procesos que ayudan a realizar cambios internos donde se busca aumentar la eficacia de la empresa mediante los colaboradores, haciendo que estos incrementen sus habilidades y conocimientos.

Al unir estos dos procesos tenemos que si una empresa realiza procesos de Coaching es para mejorar las habilidades de sus colaboradores y al hacer esto también se está buscando el Desarrollo Organizacional de la misma, ya que esto afecta de manera positiva a la eficiencia de la misma.

La presente investigación se realizó a trece colaboradores de la empresa, once líderes que fueron Coachees, un Coach y a la directora de capacitación de la empresa Seguros Equinoccial S.A. Esta empresa se encuentra muy bien en el mercado ya que tiene una cultura y estrategia corporativa bien marcada y socializada entre los colaboradores. Sin embargo, como en cualquier empresa existen ciertos problemas o situaciones que deben solucionarse para mejorar.

Se realizó una comparación entre dos etapas, la etapa "pre" Coaching y la "post" Coaching con el fin de conocer el impacto que tuvo este proceso en los líderes, en sus equipos y en general en la empresa.

Se concluyó que efectivamente el proceso de Coaching es una herramienta que se relaciona con el Desarrollo Organizacional. Esto fue establecido con los sujetos de estudio que notaron el cambio en la empresa luego de este proceso y la mejora de su liderazgo. Esto se recaudó mediante el uso de instrumentos como la encuesta y la entrevista que arrojaron resultados interesantes sobre este proceso dentro de la empresa donde no todos los sujetos de estudio tenían la misma opinión al respecto. Debido a esto se recomendó la implementación de estos procesos no sólo con áreas administrativas sino también con más personas de la empresa de distintos niveles.

Palabras Clave: Talento humano, desarrollo organizacional, eficacia, Coaching.

Declaración de aceptación de norma ética y derechos

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad de Los Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

María Laura Calderón Aguilar
C.I: 1720361011

Dedicatoria

A Dios por siempre guiar mis pasos, darme la fortaleza necesaria para todo y bendecirme con una familia incondicional que me apoya en cada una de mis decisiones y vela por mi bienestar.

A mi madre María Dolores, por siempre ser mi apoyo incondicional y mi mayor ejemplo a seguir. Por todo lo que ha hecho para que yo pueda llegar a donde estoy y ser la persona que soy, porque sin ella no sería nada. Porque cada jalada de orejas y consejos que me ha dado no los cambiaría por nada, por siempre querer buscar mi bien, ser la mejor mamá y amiga.

A mis abuelos, Laura y Marco por siempre estar para mí cuando los he necesitado, por siempre consentirme y apoyarme. Papi Marco, gracias por ser un padre para mí, por cada regañada, por cada risa y por cada bailecito en el carro con mi música. Mami Lali, gracias por ser mi confidente y aliada siempre que te he necesitado desde que tengo memoria. Por apoyarme en mis locuras aunque no estuvieras tan de acuerdo y por ser siempre luz en mi vida.

No tengo palabras para agradecerles lo suficiente por todo lo que han hecho y siguen haciendo por mi Mami, Mami Lali y Papi. Ustedes son mi vida entera y no lo podría haberlo logrado sin ustedes, los amo.

A la abuelita (Alicia) que tanta falta me hace, mi angelito incondicional que me ha guiado y protegido desde el cielo. Por tantos recuerdos y tantas risas que las recuerdo como si hubieran sido ayer. Espero poder hacerte sentir orgullosa allá arriba.

A mi mejor amiga de toda la vida Domi, por siempre escucharme y estar conmigo en las buenas y en las malas a pesar de la distancia. Babe, gracias por cada locura, risa, lágrimas y aventura que hemos vivido juntas. Vamos por más.

A mi primo por acolitarme en todas las locuras y por cuidarme como un hermano mayor a pesar de ser menor. A mis amigos del cole y de la U que han estado apoyándome siempre. Gracias por cada risa y por las buenas anécdotas que siempre recordaré. Por los consejos, los partidos, las farras, las aventuras y hasta los malos entendidos, me llevo un pedacito de cada uno de ustedes en mi corazón. Gracias por hacer de la U una de las mejores etapas de mi vida.

Gracias a la Universidad Hemisferios por ser mi segundo hogar durante estos años y a todos los profes que han sido guías durante este tiempo y me han hecho ser mejor persona.

Sólo me queda decir gracias a las personas que he mencionado y a cada una de las personas que han pasado por mi vida porque sin ustedes no sería la persona que soy ahora.

Gracias por haber sido parte de mi aventura llamada vida.

Índice de contenido

Contenido

Antecedentes 1
Introducción 1
Capítulo I 3
Problema 3
Objetivos 3
Objetivo General 3
Objetivos Específicos 3
Justificación 4
Hipótesis 5
Capítulo II 6
La empresa 6
Filosofía Corporativa 6
Valores: 6
Condiciones Necesarias: 6
Estructura Corporativa 7
Organigrama 9
Grupo Futuro 10
Filosofía Corporativa 10
Principales empresas del Grupo Futuro 10
Capítulo III 11
Marco referencial 11
¿Qué es el Coaching? 11
Tipos de Coaching 12
Corrientes de Coaching 14
Organizaciones Internacionales de Coaching 20
Proceso del Coaching 23
Beneficios del Coaching 23
Capítulo IV 28
Metodología de la investigación 28
Introducción 28
Métodos y Técnicas 29
Tipos de Estudio 29

Métodos de Investigación 30
Técnicas de Investigación 31
Tipos de Investigación 35
Cualitativa 35
Cuantitativa 36
Mixta 38
Tipo de Muestreo 39
Proceso de muestreo 39
Sujeto de Estudio 40
Público Interno 41
Definición de Instrumentos 41
Encuesta 41
Entrevista 42
Procesamiento de Investigación 43
Entrevista 43
Encuesta 61
Capítulo IV 72
Análisis de datos 72
Análisis comparativo constante 72
Análisis de contenido 74
DAFO 76
Curva de conflictos y productividad 80
Capítulo V 84
Conclusiones y Recomendaciones 84
Bibliografía 85

Tabla de contenido ilustraciones

Ilustración 1: Porcentaje de accionistas en la empresa 7
Ilustración 2: Detalle de la inversión y horas del programa en la empresa. 8
Ilustración 3: Organigrama Seguros Equinoccial S.A 9
Ilustración 4: Clasificación del Coaching 12
Ilustración 5: Fórmula de desempeño 18
Ilustración 6: Fases del proceso de Coaching 23
Ilustración 7: Fórmula del ROI 24
Ilustración 8: Fórmula de ROI en porcentaje 25
Ilustración 9: Fórmula de Productividad 26
Ilustración 10: ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? 45
Ilustración 11: ¿Cuál era el problema o situación que usted quería resolver con este programa? 46
Ilustración 12: ¿Considera que el problema se resolvió? 47
Ilustración 13: ¿Cuáles serían los principales cambios que usted notó al terminar el programa? 48
Ilustración 14: ¿Cree usted que mejoró su liderazgo al terminar el Programa de Coaching? 49
Ilustración 15: Razones que justifican la pregunta: ¿Cree usted que mejoró su liderazgo al terminar el Programa de Coaching? 49
Ilustración 16: Sí se respuesta fue sí, en una escala del 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto, señale cuánto considera que mejoró su liderazgo 51
Ilustración 17: ¿Considera que la aplicación del Programa de Coaching, mejoró el estado anterior en la empresa? 51
Ilustración 18: ¿Conocía usted la cultura organizacional y la estrategia corporativa de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa? 53
Ilustración 19: ¿Cree usted que implementar Coaching Organizacional mejora las habilidades blandas de los colaboradores? 53
Ilustración 20: ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio para la Empresa? 54
Ilustración 21: Porcentaje de personas que mencionaron que el Coaching impactó en su vida personal. 55
Ilustración 22: ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio en su desarrollo profesional? 56
Ilustración 23: Resultado positivo en líderes 59
Ilustración 24: Habilidades blandas que se desarrollaron con el proceso. 60
Ilustración 25: ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? 62
Ilustración 26: ¿Usted decidió voluntariamente ser parte del programa? 63
Ilustración 27: ¿Considera que el problema se resolvió? 64
Ilustración 28: ¿Crees usted que mejoró su liderazgo al terminar el Programa de Coaching? 65
Ilustración 29: Escala de mejora en líderes 66
Ilustración 30: ¿Considera que el Programa de Coaching mejoró el estado anterior en la empresa? 67
Ilustración 31: ¿Conocía usted la estrategia corporativa de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa? 68
Ilustración 32: ¿Conocía usted la cultura organizacional de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa? 68
Ilustración 33: ¿Cree usted que implementar Coaching Organizacional mejora las habilidades blandas de los colaboradores? 69

Ilustración 34: Habilidades que mejoraron con el Coaching 69
Ilustración 35: ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio para la Empresa? 70
Ilustración 36: ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio en su desarrollo profesional? 71
Ilustración 37: ¿Recomendaría usted la implementación de un programa de Coaching en otras empresas? 71
Ilustración 38: Respuestas a ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio para la Empresa? 73
Ilustración 39: Respuestas a ¿Recomendaría usted la implementación de un programa de Coaching en otras empresas? 74
Ilustración 40: Etapas de análisis 75
Ilustración 41: Comparación etapas 75
Ilustración 42: DAFO pre Coaching 77
Ilustración 43: DAFO post Coaching 78
Ilustración 44: Curva nivel pre Coaching 80
Ilustración 45: Curva nivel post Coaching 81
Ilustración 46: Curva nivel óptimo 82

TESIS

Autor: María Laura Calderón Aguilar

Correo Electrónico: mlcalderona@estudiantes.uhemisferios.edu.ec

Resumen

El presente trabajo se realizó dentro de la empresa Seguro Equinoccial S.A, donde se aplicó un proceso de Coaching Organizacional a los líderes de todas las áreas. Este análisis se centra en la comparación de la etapa "pre Coaching" y "post Coaching" dentro de la empresa teniendo como foco el desarrollo organizacional de la empresa mediante su talento humano. Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal conocer los beneficios de implementar procesos de Coaching como una herramienta en la empresa aseguradora Seguros Equinoccial S.A para mejorar su desarrollo organizacional. El tipo de estudio fue descriptivo y la metodología inductiva. Los resultados arrojaron que el proceso de Coaching tuvo un impacto positivo en la empresa, ya que no sólo ayudó en la parte personal y profesional a los líderes, sino que existió un cambio positivo interno en la misma. Esto debido a que muchos de los problemas que atravesaba la empresa se resolvieron, lo que hizo que la dinámica entre los colaboradores mejore y por lo tanto también los resultados de la empresa.

Palabras clave: Coaching, talento humano, desarrollo Organizacional, beneficios, productividad.

Abstract

This research work was carried out within Seguros Equinoccial S.A company, where an Organizational Coaching was applied to leaders of every area. This analysis is based in the comparison of "pre Coaching stage" and "post Coaching stage" inside of the company having as focus the Organizational Development of the company through the human talent. The main objective of this work it to know the benefits of implementing Coaching processes as a tool in the Seguros Equinoccial S.A to improving its organizational development. The study was descriptive and the methodology inductive. The final results showed that Coaching process had a positive impact in the company, due to it not only helped the leaders personal and professionally, but there was a positive internal change in it. This because many of the problems that the company was going through were resolved, which made the dynamics among the coworkers improve and therefore also the results of the company.

Key words: Coaching, human talent, organizational development, benefits, productivity.

Antecedentes

Introducción

Actualmente, las empresas luchan por mantenerse en un mercado cambiante, por lo que adaptarse y buscar una ventaja competitiva es una de sus principales metas. Las organizaciones necesitan tener personal capacitado y comprometido con la empresa, que cumplan con los objetivos organizacionales y personales mediante la mejora continua. Por esto, el presente trabajo trata acerca del Coaching y cómo éste impacta en el desarrollo organizacional; para este estudio se tomará como ejemplo a la empresa Seguros Equinoccial. S.A.

Seguros Equinoccial S.A es una empresa ecuatoriana de seguros que nació en 1973 y actualmente es la aseguradora líder de Ecuador. Cuenta con presencia en las ciudades más importantes del país y busca que sus clientes sientan seguridad al tener su patrimonio protegido. Esta aseguradora, que es una de las empresas del Grupo Futuro, tiene una filosofía empresarial basada en el trabajo en equipo y el desarrollo de su personal. Esto tiene una estrecha relación con su visión, la cual es ser la "preferida en todo el mercado ecuatoriano liderando la incorporación de negocios afines a nuestra actividad" (Seguros Equinoccial S.A , 2021). Es una empresa que está comprometida con su talento humano y cuenta con diferentes valores como la honestidad y el respeto, tanto a las personas como al medio ambiente.

El Coaching es un proceso reflexivo y creativo, que utiliza un conjunto de acciones o herramientas que se enfocan desde el presente hacia el futuro y, tiene como fin mejorar el desenvolvimiento y desarrollar el talento de una persona mediante el entrenamiento de diferentes habilidades para apoyarla a alcanzar sus objetivos, incrementar su potencial, enfrentar desafíos, aumentar su motivación o desarrollar su satisfacción personal.

Si bien el término Coaching ha sido empleado más seguido en las últimas décadas, este proceso como tal tiene sus inicios en Grecia con pensadores como Sócrates, el cual se reunía en las plazas y hacía preguntas existenciales a los hombres y por medio de ellas lograba que las personas tomen conciencia de sus actos por ellos mismos para replantearse sus proyectos de vida. Empezando por Sócrates, pasando por Nietzsche y su existencialismo, hasta lo que hoy se conoce como Coaching, se puede decir que esta técnica ha tenido siempre un objetivo común que es el de ayudar al desarrollo del ser humano.

El Desarrollo Organizacional por otro lado, es el conjunto de procesos que ayudan a la organización a realizar cambios internos, mejorar procesos o habilidades orientados a los objetivos organizacionales basándose siempre en la cultura y estructura de la misma. Este tiene como fin hacer que toda la organización aumente su nivel de eficacia por medio de sus equipos, lo que se logra cuando el talento humano incrementa su conocimiento y aprovecha su creatividad para alcanzar su desarrollo personal y el de la organización al mejorar sus capacidades y habilidades en distintos temas, como, en la solución de conflictos que ocurran dentro de la organización y su adaptación ante cambios internos o externos.

El Desarrollo Organizacional (DO) tiene sus orígenes por el año de 1962 con diferentes aportaciones de estudiosos del comportamiento humano que tenían un conjunto de ideas acerca de la conducta del hombre, las organizaciones y cómo potenciarlos. El DO es un resultado de técnicas y prácticas de diferentes estudiosos que buscaban una forma de aplicar la ciencia en el área de la administración. Este proceso ayuda a conocer la cultura y el desempeño de la empresa para lograr así generar modificaciones en la organización mediante los colaboradores y buscando que trabajen de manera más eficaz.

Tanto el Coaching, como el Desarrollo Organizacional tienen objetivos que se complementan. Por un lado, el Coaching busca el desarrollo del ser humano, y, el DO busca que las empresas sean más eficaces por medio del aprendizaje de su talento humano, haciendo que estos aprovechen su creatividad y se superen personalmente. Estos dos términos que tienen una alta relación parten de desarrollar las capacidades y habilidades del ser humano, es por esto que al mejorar al individuo se puede mejorar a la empresa.

Capítulo I

Problema

El Coaching en el ámbito organizacional, ha intentado ser una herramienta que genere beneficios a las empresas tanto en el corto como en el largo plazo. Durante las últimas décadas las empresas han apostado por invertir en su personal para aumentar su competitividad, y es por esto que cada vez más organizaciones ejecutan programas de Coaching con el fin de potenciar y maximizar la capacidad de sus trabajadores. Sin embargo, existe escepticismo en cuanto a si realizar procesos de Coaching es una buena inversión para las empresas.

En el Ecuador esta práctica sólo se la ha realizado en medianas y grandes empresas que no conforman ni el 5% del total de las mismas, por lo que explorar sus beneficios es necesario para que estas apuesten por este tipo de herramienta y aumenten así su competitividad.

Para este estudio es preciso recabar información cuantitativa de una empresa que haya puesto en práctica un proceso de Coaching y que invierta en su personal con el fin de conocer los resultados esperados de este y los resultados obtenidos luego del proceso. Con esto se podrá definir si el Coaching es una herramienta que genera beneficios para las empresas mediante el análisis de los resultados que arroje la investigación y el estudio dentro de la empresa seleccionada.

Objetivos

Objetivo General

Conocer los beneficios de implementar procesos de Coaching como una herramienta en la empresa aseguradora Seguros Equinoccial S.A para mejorar su desarrollo organizacional.

Objetivos Específicos

- Investigar documentalmente lo que es el Coaching y los tipos de Coaching que existen.
- Establecer el nivel de conocimiento de la estrategia corporativa y de la cultura organizacional en los líderes.
- Comparar el ambiente organizacional antes y después del proceso de Coaching en la empresa

- Determinar cuáles son los principales cambios que se generaron en los líderes después del proceso de Coaching.

Justificación

El presente estudio se enfoca en investigar sobre el Coaching y sus beneficios desde una perspectiva general hasta terminar en el análisis de los resultados de este proceso en Seguros Equinoccial S.A, debido a que este es una herramienta poco usada en el país que podría beneficiar a las empresas ecuatorianas.

En un estudio realizado por el ICF (International Coaching Federation) a más de 200 clientes de procesos de Coaching se encontró que más del 60% de los encuestados admitieron haber logrado tener un mayor equilibrio en su vida, así como más del 50% reconocieron que sus niveles de estrés bajaron y su autoestima aumentó.

Algunos de los beneficios de implementar estos programas en empresas son: un aumento en la productividad, una mejora en el trabajo en equipo, disminución de tiempo al momento de resolver problemas estratégicos y una mejora en la comunicación.

En el Ecuador el 99,52% son Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) y el resto pertenecen a grandes empresas. De este porcentaje, las microempresas representan un 90,89%, las pequeñas un 7%, las medianas un 1,63% y las grandes tan solo un 0,49%. Los datos antes presentados junto con el escepticismo sobre los beneficios que genera el Coaching Organizacional hacen que este no se vea como una prioridad al momento de invertir el dinero de las empresas y como resultado que no se pueda ver el potencial del Coaching en este ámbito.

En el país son pocas las empresas que ejecutan este tipo de programas. Sin embargo, en el mundo la demanda de servicios de Coaching en empresas aumentó en un 30%. Esto debido a los múltiples beneficios que estos programas generan, no solo para los trabajadores sino también a las organizaciones; por lo que es necesario conocer más su impacto y todo lo que estos pueden aportar con el fin de ayudar a las empresas ecuatorianas a que conozcan las herramientas que pueden beneficiarlas.

Debido a esto es necesario definir los beneficios que un proceso de Coaching puede generar. El implementar estos programas dentro de las empresas puede ayudar a que tengan una ventaja competitiva sobre su competencia al potencializar y retener su

talento mientras mejoran sus resultados organizacionales. Esto puede ser clave, ya que los nuevos talentos son de una generación que no sólo se enfoca en el dinero como recompensa, sino también en la oportunidad de crecer y formarse profesionalmente en la empresa en la que trabajan.

El presente trabajo va a partir en el Capítulo II con toda la información referente a la empresa en la que se hará el estudio, en el Capítulo III seguirá con la parte teórica, la cual contendrá la historia, los tipos de Coaching, sus beneficios y las Organizaciones Internacionales que lo avalan. Dentro del Capítulo IV, el trabajo se enfocará en la metodología de la investigación con todo lo referente a métodos, técnicas y el tipo de investigación que se llevará a cabo; en el Capítulo V se presentará el análisis de los resultados, y por último se darán las conclusiones finales del trabajo.

Hipótesis

Implementar procesos de Coaching en una organización mejora el desarrollo organizacional de la empresa.

Capítulo II

La empresa

Seguros Equinoccial S.A es una empresa ecuatoriana que se creó el 1 de marzo de 1973 con tan solo 9 empleados. Sus especialidades son las ramas de finanzas, riesgos petroleros, riesgos especiales, entre otros. Actualmente es la aseguradora líder del país, representa a 11 firmas internacionales y tiene presencia en las más importantes ciudades del país como: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Ibarra, Riobamba y Loja.

Esta empresa cuenta con diferentes logros que la han llevado a ser la aseguradora líder del Ecuador. En 2004, Seguros Equinoccial fue reconocida como una de las 100 empresas más respetadas del país. En 2005 logra establecerse en el puesto 40 de este mismo ranking, mejorando todo su sistema. Para el año 2006, BankWatch Ratings S.A en asociación con Fitch Ratings, compañía líder en calificación de riesgo financiero otorgan a Seguros Equinoccial la calificación de AA- (ecu), convirtiéndola en la primera empresa con esta calificación en el país.

Filosofía Corporativa

Misión: Seguros Equinoccial tiene como misión brindar tranquilidad a sus clientes, al tiempo que protege el patrimonio de los mismos, tanto en el ámbito familiar como empresarial.

Visión: Seguros Equinoccial quiere ser la aseguradora preferida del Ecuador al ser líder de empresas que sean afines a su giro de negocio o actividad; con reconocimiento y presencia a nivel internacional.

Valores:

- Honestidad
- Respeto tanto al ser humano como al ambiente
- Valorar al cliente
- Amor a lo que se hace
- Mejora continua
- Honor a la palabra

Condiciones Necesarias:

- Equipo humano profesional, seguro, sano y feliz.
- Estar al tanto de las necesidades de los clientes y del mercado.
- Respaldo de reaseguradoras principales.

- Excelencia en productos y servicios.
- Buena relación con stakeholders.
- Crecimiento sustentable.
- Comunicación interna clara, oportuna y formal.

Estructura Corporativa

Para febrero de 2021, la empresa registró ingresos por $53.501.637,50. Seguros equinoccial cuenta con un *capital social* [1]de $14,000.000 dividido entre 24 *accionistas*, [2]donde el *accionista mayoritario* [3] es el Grupo Futuro y lo demás es propiedad de personas naturales, de las cuales 12 son hombres y 11 son mujeres.

Ilustración 1: Porcentaje de accionistas en la empresa

Fuente: (Seguros Equinoccial S.A , 2021)
Elaboración: Propia

La empresa cuenta con diferentes niveles jerárquicos. Tiene un *directorio*[4], con un número de 12 personas, donde la participación de hombres y mujeres es igual. El *equipo gerencial*[5] de Seguros Equinoccial cuenta con 11 personas con un promedio de servicio a la empresa de 15,68 años, dentro de este equipo están 7 hombres y 4 mujeres. Para el año 2019 la empresa contaba con un total de 362 empleados, 202 mujeres y 160 hombres.

[1] Capital Social: Es todo el dinero y bienes que posee la empresa, lo que cada socio aportó en forma de dinero o bienes; es decir, los fondos propios.
[2] Accionistas: Persona natural o jurídica que es propietaria de una parte de una empresa, convirtiéndolo en socio y dándole poder de decisión y voto.
[3] Accionista mayoritario: Persona natural o jurídica que posee más del 50% de las acciones de una empresa.
[4] Directorio: Es un grupo de personas que velan por los beneficios de los accionistas, apoyan en la toma de decisiones de la empresa y es el intermediario entre los accionistas y la gerencia.
[5] Estrategia corporativa: Es el conjunto de acciones a largo plazo que toma la empresa para tener un desarrollo y alcance en el mercado.

Esta empresa ha invertido en programas de capacitación a lo largo del tiempo, para el año 2018 invirtió $198, 802 y para el 2019 realizó una inversión de $111, 554. A continuación se detallará de mejor manera este último programa:

Ilustración 2: Detalle de la inversión y horas del programa en la empresa.

2019	
INVERSIÓN	$111,554
PROGRAMAS	HORAS
182 - INTERNOS	19. 941
57 - EXTERNOS	4. 060

Fuente: Realización propia

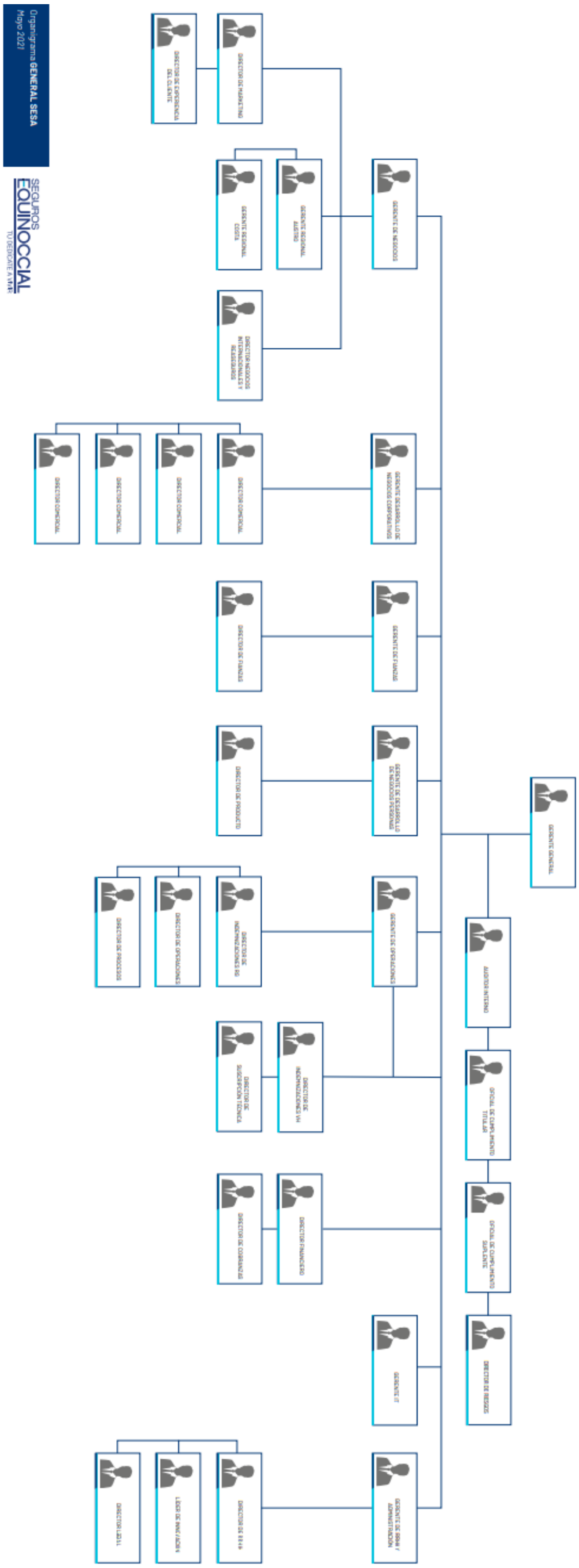
Dentro de este año se realizó un programa de Coaching a los líderes de la empresa. Este programa tuvo como enfoque principal el respaldar la *estrategia corporativa* e impulsar la *cultura organizacional*[6] bajo los siguientes parámetros:

- Empoderamiento y delegación
- Más confianza y menos control
- Eliminar castigos al error
- Reconocimiento enfocado al logro grupal

[6] Cultura Organizacional: Son los valores, hábitos y tradiciones con los que se rige una empresa mediante estrategias o sistemas.

Organigrama

Ilustración 3: Organigrama Seguros Equinoccial S.A



Fuente y elaboración: Seguros Equinoccial S.A

Grupo Futuro

Es un conjunto de empresas líderes en Ecuador en áreas como: servicios, salud, turismo, seguros y hospitalidad. Se creó en 1993 por Roque Sevilla con el fin de que fuera una estructura corporativa para todas las empresas que él junto con amigos y socios habían creado. Este grupo de empresas cuenta con cerca de 4 mil colaboradores y está dentro de los 20 mayores aportantes tributarios del país. Dentro de este se encuentran 49 empresas, de las cuales 43 son nacionales y 6 son extranjeras. Grupo Futuro está en el puesto 28 de los grandes grupos económicos del país.

Filosofía Corporativa

Todas las empresas que conforman el Grupo Futuro comparten una filosofía en común que está dentro de un documento interno llamado "Lo Que Somos".

Dentro de este documento se establecen 5 características que los miembros de estas empresas deben seguir:

- Ser íntegros
- Ser responsables
- Ser creativos
- Ser apasionado
- Ser buscadores de excelencia

Principales empresas del Grupo Futuro

- Tecniseguros
- Seguros Equinoccial S.A
- Salud S.A
- Equivida
- Metropolitan Touring
- Latinomedical
- Medisystem Holding
- Mundo Motriz
- Hotel Casa Gangotena
- Hotel Mashpi Lodge
- Dental Network
- Veris
- Metroagencia

Capítulo III
Marco referencial

¿Qué es el Coaching?

El Coaching es una práctica que se ha fortalecido en las últimas décadas, donde cada vez más empresas dejan de enfocarse únicamente en la productividad o los costes y apuestan por esta técnica para favorecerse. Es por esto, que en el mercado actual el Coaching se vuelve un tema de relevancia, aportando así conceptos un poco diferentes en lo referente a lo que es el Coaching; aunque todos bajo un mismo principio.

A continuación, revisaremos varios de los conceptos más relevantes para el presente estudio:

El International Coach Federation (ICF) es una organización de más de 25 años que cuenta con más de 140 mil miembros en 143 países. Esta organización acredita y reconoce a los programas de Coaching y es la líder en temas de Coaching a nivel global. Según el International Coaching Federation, el Coaching es una "asociación con el cliente en una relación creativa y estimulante, que los inspira a maximizar su potencial personal y profesional" (Junta directiva global de ICF, 2019).

En el libro titulado *"Coaching: Análisis del rol organizacional",* los autores enfocan el concepto al ámbito organizacional y lo definen como "una intervención que apunta a promover y facilitar cambios a nivel organizacional, teniendo como foco el mejoramiento del desempeño de individuos".

Este libro contiene artículos de diferentes autores, papers ya publicados traducidos al español y otros que fueron escritos especialmente para que se añadieran en este libro y ayudaran a dar el enfoque correcto a este libro. Esta recopilación de artículos busca atender y explorar una visión coherente de este tema y la consultoría en organizaciones.

María Cristina Useche en su artículo "El Coaching desde una perspectiva epistemológica", menciona que la palabra Coaching proviene de la palabra Coach en inglés, que se traduce a entrenador, quien es la persona que motiva y entrena a equipos en el ámbito deportivo. En este sentido, la palabra Coaching es un término que hace referencia a un entrenamiento o preparación mediante valores, técnicas o estructuras.

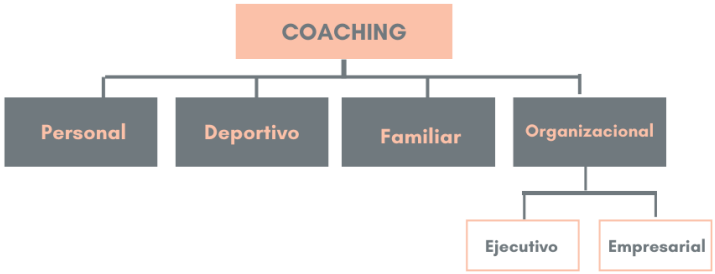
También hace mención a que el sector empresarial ha tomado ciertos elementos de esta práctica para implementarlas en el mundo de los negocios y que esto "permita

mejorar las relaciones entre todas las personas que integren el sistema en el cual se desenvuelve la organización y los procesos organizacionales y poder responder al mercado oportuna y competitivamente." (Useche, 2004). En este sentido, podemos encontrar que en este artículo ya se menciona el hecho de que el mundo actual y el mercado en el que se desarrollan las empresas es cada vez más competitivo, por lo que se busca incrementar la competitividad de las organizaciones mediante esta herramienta, ya que se expande la capacidad y motivación de los colaboradores, lo que a su vez aumentan los niveles de eficiencia y eficacia.

Tipos de Coaching

Existen diferentes tipos de Coaching que se ajustan a las diferentes necesidades de las personas, así como también funciona para grupos o personas individualmente. Dentro del Coaching, podemos dividir los tipos en Coaching personal o Life Coaching, el Coaching deportivo, el Coaching familiar, y, el Coaching Organizacional, que contiene dos modalidades: el ejecutivo y el empresarial. Estos últimos dos tipos de Coaching son en los que nos enfocaremos a lo largo de este trabajo, ya que tienen relación directa con el ámbito empresarial.

Ilustración 4: Clasificación del Coaching



Fuente: Realización propia

Coaching personal o Life Coaching

Este tipo de Coaching se enfoca en el bienestar de la persona enfocándose en su vida cotidiana y se inclina a que esta pueda cumplir sus sueños, metas y objetivos mientras hace cambios positivos en su vida para que impacte en diferentes aspectos de su vida. Ya sea que una persona quiera mejorar sus relaciones interpersonales o conseguir satisfacción personal, este tipo de Coaching ayuda a las personas a encontrar un plan de acción adecuado para lograr los objetivos planteados.

Coaching Deportivo

Este tipo de Coaching se utiliza en los técnicos, entrenadores y en deportistas para ayudarlos a superar lesiones, como motivación y para que estos desarrollen su máximo potencial no sólo en el deporte como tal, sino también en temas de liderazgo.

Coaching Familiar

Este tipo de Coaching se enfoca en las relaciones de los miembros de la familia y en cómo potencializar las capacidades de cada uno dentro de sus roles. Por esto, este tipo de Coaching impacta en las relaciones dentro y fuera del círculo familiar, desde la relación consigo mismo hasta la relación de cada uno con la sociedad.

Coaching Organizacional

Este tipo de Coaching se utiliza dentro de las empresas y se enfoca en el mejoramiento de diferentes aspectos de los trabajadores y su transformación dentro de las actividades diarias que realizan en la empresa, como en el liderazgo, la comunicación, etc. Este se divide en dos subtipos: el Coaching Ejecutivo y el Coaching empresarial.

Coaching Empresarial

Este tipo de Coaching está dirigido a las PYMES (Pequeñas y Medianas empresas) y a todos los trabajadores dentro de esta. Busca el mejoramiento de diferentes temas como el trabajo en equipo, la productividad, las relaciones interpersonales entre los miembros, el desarrollo de la empresa, el afrontar retos, etc.

Este se puede utilizar en diferentes ocasiones como cuando los colaboradores no se sienten motivados o cuando el rendimiento de la empresa no es el esperado; esto se logra cuando los empleados obtienen un bienestar personal y potencian sus habilidades para poder así alcanzar los objetivos.

Coaching Ejecutivo

La ICF define al Coaching Ejecutivo como "una asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional" (ICF Ecuador Chapter, 2021).

Este tipo de Coaching está dirigido a los ejecutivos de alto nivel dentro de las empresas, busca que estos miembros de las organizaciones mejoren sus habilidades de liderazgo y dirección, comunicación, etc.

Este se enfoca en tres puntos específicos:

- La relación de la persona consigo mismo

- La relación con sus subordinados
- La relación con la empresa

Al enfocarse en estos puntos, el ejecutivo o ejecutiva puede volverse consciente de sus debilidades, fortalezas y talentos para así lograr mejorar su rendimiento y aprovechar también las habilidades de sus colaboradores logrando así aumentar su ventaja tanto del departamento que dirige como la empresarial.

Corrientes de Coaching

El Coaching como lo conocemos en la actualidad tiene diferentes orígenes, por lo cual también ha sido influenciado por diferentes corrientes. A continuación, se explicarán las 6 corrientes del Coaching.

Coaching con Programación Neurolingüística

Para entender qué es el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) debemos definir de qué se trata esta programación y cuál su fin.

La PNL es un modelo de comunicación que busca entender cómo funciona la mente para influir, comunicar y persuadir. En este sentido tenemos que "neuro" se refiere al sistema neurológico, a la mente y a lo que la piensa el sujeto, que "lingüística" hace alusión a los mensajes tanto verbales como no verbales y a la manera en que estos nos afectan, y la "programación" a la forma en la que se procesan dichos mensajes. Este modelo pretende conocer cómo el cerebro procesa la información para así identificar los patrones que cada persona presenta, y, mediante técnicas de percepción, comportamiento y comunicación lograr diferentes objetivos como: influir en el comportamiento, mejorar la comunicación, cambiar hábitos o pensamientos, y también para mejorar en diversos aspectos o en términos generales tanto a nivel personal como profesional.

Una vez que se conoce qué es la PNL, podemos decir que esta es una herramienta muy útil que puede ayudar tanto al Coach como al *Coachee*[7], ya que ayuda a que el Coach genere un cambio más profundo en el cliente y que este logre cambiar sus patrones de conducta para alcanzar sus metas, sin contar con que da la posibilidad al Coach de utilizar diferentes técnicas para lograrlo. Dentro del Coaching, estos patrones de conducta que se pueden convertir en un obstáculo para la persona, también es la manera en la que los

[7] Coachee o cliente: "Individuo o equipo que es sujeto de Coaching, Coach en formación o Coach que es sujeto de entrenamiento". (Junta directiva global de ICF, 2019)

clientes estructuran la realidad y la perciben, por lo que el Coach mediante técnicas y preguntas puede mejorar la codificación de pensamientos, comportamientos y sentimientos para que su estructuración de la realidad sea más eficiente y el Coachee logre cumplir con sus objetivos.

El Coaching con PNL tiene múltiples beneficios como un aumento en la motivación y confianza, mayor enfoque en resultados y solución de conflictos, a combatir la inseguridad, aliviar el estrés, mejorar la comunicación, mejorar la seguridad personal, entre otros.

Coaching Emocional

El Coaching emocional es una metodología que busca que el cliente tome conciencia de sí mismo en su presente para lograr avanzar a su futuro. Para esto la persona debe conocerse y así saber quién es y quién puede llegar a ser cuando saque a su *mejor yo*, esto debido a que la persona empieza a reconocer cuáles son los pensamientos que obstaculizan su crecimiento.

Dentro del Coaching Emocional se busca que el cliente desarrolle su inteligencia emocional, lo que genera un impacto positivo en todas las áreas, desde la personal hasta la profesional.

Existen 6 puntos que se trabajan dentro del Coaching Emocional, estos son:

- Creencias
- Valores
- Sueños
- Deseos
- Metas
- Emociones

El Coaching Emocional tiene múltiples beneficios como un aumento en la confianza, un crecimiento personal y una mejora en el estado de ánimo; pero también tiene beneficios que impactan en el ámbito empresarial, como un aumento en la motivación, mayor eficacia, adaptabilidad a cambios y un mejor bienestar personal y organizacional (esto debido a que el estado de ánimo de una persona puede afectar el estado de ánimo de todos dentro del departamento de la organización).

Coaching Ontológico

El Coaching Ontológico consiste en generar una manera diferente de interpretar y percibir la realidad, con el fin de quitar todo lo que nos limita y salir de la zona de confort para cumplir con los objetivos que se plantean.

El Coaching Ontológico se basa en el ser y la forma en que este se relaciona con su entorno, esto se obtiene cuando el Coachee logra conocerse a sí mismo (Bahamondes, 2010) y cambiar los patrones de conducta y comportamiento habituales para operar con mayor creatividad, pro actividad y protagonismo. Busca también el crecimiento personal y profesional mediante el aprendizaje por preguntas para lograr una transformación.

Este Coaching se centra en 3 dominios que definen su comportamiento y su forma de comunicación, ya que vincula las emociones, las palabras y el cuerpo:

- Lenguaje emocional
- Lenguaje corporal
- Lenguaje lingüístico

El proceso del Coach se divide en 3 puntos:

- Sistemas de conversaciones con poder: Esto se refiere a la escucha activa por parte del Coach hacia el cliente.
- Las emociones en el liderazgo efectivo: Es la inteligencia emocional de las dos partes involucradas en el proceso y, donde el Coach debe identificar los estados de ánimo del Coachee y transformar sus emociones negativas en positivas.
- El uso de la corporalidad en el liderazgo efectivo: Esto hace referencia a que el cuerpo es el instrumento con el que se puede relacionar y realiza las acciones básicas para transformarse.

Si bien el Coaching Ontológico se trata del crecimiento personal, se lo usa mucho dentro de las organizaciones, ya que ayuda a que sus colaboradores mejoren sus competencias y que así consigan cumplir con sus objetivos favoreciendo a toda la organización.

Coaching Sistémico

El Coaching Sistémico es un proceso en el cual el cliente encuentra las causas que provocan un problema no aparente o un conflicto que limita la obtención de metas. Este Coaching empieza con una perspectiva individual de la persona como una pieza que es

parte de distintos sistemas con los que interactúa, ya sea el sistema familiar o el sistema empresarial. Para esto, durante este proceso se delimita un sistema principal y los subsistemas que se encuentran alrededor de este.

El Coaching Sistémico se utiliza mucho dentro del ámbito organizacional. Este Coaching se enfoca en la empresa como un sistema que está formado por "piezas" que a su vez están interconectadas y que interactúan entre sí, por lo que toda acción genera un impacto en el resto y por ende en todo el sistema o empresa.

Dentro de este sistema cada pieza tiene una función que cumplir y si esta no se realiza se genera un desequilibrio del sistema, debido a esto, se debe conocer que el sistema (empresa) se rige por medio de leyes que se deben cumplir para no afectar la eficiencia y donde cada "pieza" contribuye efectivamente al funcionamiento del sistema.

El Coaching Sistémico se basa en las leyes de la Teoría General de los Sistemas, las cuales son:

- Ley de Pertenencia: El vínculo que hay entre el trabajador y la empresa.
- Ley de Antigüedad: Los trabajadores que llevan más tiempo en la empresa tienen preferencia.
- Ley de Jerarquía: Se utiliza una comunicación y estructura vertical.
- Ley de Reconocimiento: Cada departamento es importante y se reconoce a cada miembro de acuerdo a su aportación.
- Ley de Aceptación: Reconocer, entender y aceptar las políticas empresariales.
- Ley de Equilibrio: Dar y recibir por igual,

Este Coaching contribuye a detectar, diagnosticar y solucionar problemas de cualquier tipo dentro de la empresa, por lo que tiene múltiples ventajas. Dentro de estos beneficios se encuentran: la ayuda al detectar causas de conflictos internos y limitantes en la obtención de objetivos, una mejora en el liderazgo y una reducción en el impacto al momento de realizar cambios internos.

Coaching Europeo

El Coaching Europeo tiene un enfoque más humanista, ya que se centra en el ser humano y busca la manera de aprovechar sus capacidades y maximizar su potencial interior al enfrentar los miedos u obstáculos internos que son una interferencia para la persona en su alcance de metas.

Por esto, este Coaching se basa en tres premisas:

- Elevar la conciencia: Conocerse más para saber a dónde quiere ir, alimentando su confianza, seguridad y responsabilidad mientras conoce todo su potencial.
- Asumir la responsabilidad: Darse cuenta que somos responsables de nuestras acciones y lograr preguntarse la mejor manera de actuar o qué hacer.
- Desarrollar la confianza en uno mismo: Tener la confianza de que cada ser humano es único y muy valioso, confiar en las decisiones que toma, teniendo así una actitud más abierta al cambio y a todas las posibilidades que este lleva.

El Coaching Europeo busca que la persona tome autoconciencia y responsabilidad de lo que hace, logrando así liberar su potencial para maximizar su desempeño. Esto se reduce a la siguiente fórmula:

Ilustración 5: Fórmula de desempeño

Fuente: Realización propia

Este Coaching se centra en el modelo GROW por sus siglas en inglés:

- Objetivo (Goal): Dentro de este Coaching se establecen diferentes tipos de metas, que van desde la meta de la sesión, la meta diaria, metas intermedias y la meta final.
- Realidad (Reality): Se refiere al presente o la situación actual en la que está el cliente, haciendo que tome conciencia de esto a niveles más profundos.
- Opciones (Options): Todas las estrategias que tiene el cliente a su alcance, donde si este agota las mismas, el Coach puede referir otra opción.
- Compromiso y plan de acción (What, When, Who, Will): Aquí entra la voluntad del cliente en cuanto a qué se va a hacer, cuándo, cómo y con quién. Es elegir la opción y hacerse las preguntas anteriores.

NeuroCoaching

Para entender qué es el NeuroCoaching, primero vamos a aclarar qué es la Neurociencia. Esta es una ciencia que se basa en el cerebro y el sistema nervioso, en sus funciones, estructuras, elementos especializados, y cómo estos afectan en la conducta humana.

El NeuroCoaching es una metodología basada en la evidencia científica sobre cómo funciona nuestro cerebro. Este tipo de Coaching se utiliza para lograr que la persona sea consciente tanto de las decisiones que toma, como las consecuencias que tienen sus pensamientos y lenguaje en su salud y conducta. Es tomar consciencia de cómo cada uno se comunica consigo mismo y con el resto.

En este proceso se consigue entender cómo se relaciona el lado consciente e inconsciente del cerebro para comprender por qué se toman ciertas decisiones, por qué una persona se comporta o piensa de cierta manera y por qué se perciben las cosas diferentes a otra persona.

Con esto se consigue que el Coachee logre un desarrollo integral eliminando bloqueos que no le permitan alcanzar las metas u objetivos que se plantea. Pero también se busca que el cliente desarrolle una capacidad de aprendizaje permanente.

El NeuroCoaching conlleva varios beneficios como una mejor gestión de las emociones, un aumento de empatía y autoestima y una mayor consciencia del cuerpo, la mente y las emociones.

Organizaciones Internacionales de Coaching

Alrededor del mundo existe una gran cantidad de escuelas e instituciones que ofrecen programas de Coaching. Sin embargo, son dos las más grandes y reconocidas organizaciones que son las más importantes dentro del mundo del Coaching. Es por esto que es importante conocer cuáles son, un poco de su trabajo y su impacto en el Coaching como tal.

International Coach Federation (ICF)

La ICF es una organización sin fines de lucro que cuenta con una trayectoria de más de 25 años. Fundada en el año 1995 por Thomas Leonard, el precursor del Coaching moderno, es la organización líder a nivel global de Coaching. Cuenta con miembros de más de 140 países alrededor del mundo; acredita y reconoce a los programas de Coaching con los más altos estándares de calidad mientras crea una amplia red de contactos a nivel mundial de Coaches profesionales. Es por esto que dentro de la ICF existen capítulos, como el ICF Ecuador; este es parte de la red de los más de 130 capítulos locales que cuenta con socios o miembros en las principales ciudades. Así como ICF Ecuador, existen muchos otros que son parte de esta gran organización.

El fin de la ICF es lograr empoderar al mundo mediante el Coaching, teniendo a todos los profesionales de Coaching acreditados en un sólo lugar para ayudar a encontrar a la persona indicada para el proceso de Coaching que se requiere, logrando ser así una fuente de referencia para las personas que necesitan o buscan un Coach. Sus objetivos son buscar promover la ciencia, el arte y la práctica de esta herramienta como una profesión.

Un Coach de la ICF debe estar dispuesto a cumplir con las competencias de la ICF y respetar el Código de Ética. Esta organización ha tomado la batuta en todo lo referente a ética dentro del Coaching, es por esto que creó un Código de Ética para los Coaches que regulan las acciones y conductas de estos como un modelo de lo que cada profesional debe y no debe hacer, junto con los valores que son parte de la ICF, tomando en cuenta que cada valor es igualmente importante y que se complementan. La ética dentro de la ICF contiene estándares que están directamente relacionados con la responsabilidad, tanto dentro de la práctica de la profesión, la responsabilidad con los clientes y con la sociedad.

Este código busca que los miembros de la organización al verse en situaciones que requieran algún tipo de problema inesperado, puedan responder de la mejor manera considerando todas las posibilidades éticas de su conducta frente a ese problema.

La ICF brinda definiciones de conceptos dentro del proceso de Coaching para ayudar a su identificación, algunos de estos son:

- Cliente: El Coachee es la persona que está recibiendo la ayuda del Coach durante el proceso.
- Patrocinador: Esta persona u organización es quien paga y gestiona los servicios de Coaching.
- Estudiante: Es la persona que está inscrita en los diferentes programas o que trabaja con un mentor para formarse como Coach o mejorar sus habilidades de Coaching.
- Relación de Coaching: La relación entre un miembro de la ICF y un cliente o patrocinador mediante un contrato donde se especifican las responsabilidades y lo que se espera de cada una de las partes.

International Association of Coaching (IAC)

La International Association of Coaching fue creada por Thomas Leonard en el año 2003. Thomas es conocido como el fundador del Coaching moderno como una profesión, y, a pesar de que ésta se creó después de su muerte, la organización sigue los valores y la misión con la que Thomas empezó.

La IAC es una asociación líder global en maestría de Coaching Profesional. Basada en altos estándares de calidad, la IAC mantiene programas que desafían constantemente a los Coaches para que estos puedan apoyar de manera efectiva a sus clientes mediante procesos de certificación ambiciosos y exhaustivos que contribuyen al desarrollo del talento humano en el mundo.

Dentro de la IAC existen 4 principios con lo que cada Coach se compromete a seguir, estos dan seguridad a los clientes sobre lo que los Coaches pueden ofrecer y sobre qué esperar. Estos principios están ligados tanto a los estándares con los que los Coaches deben trabajar, como con su responsabilidad al ejecutar el trabajo.

Estos principios son:

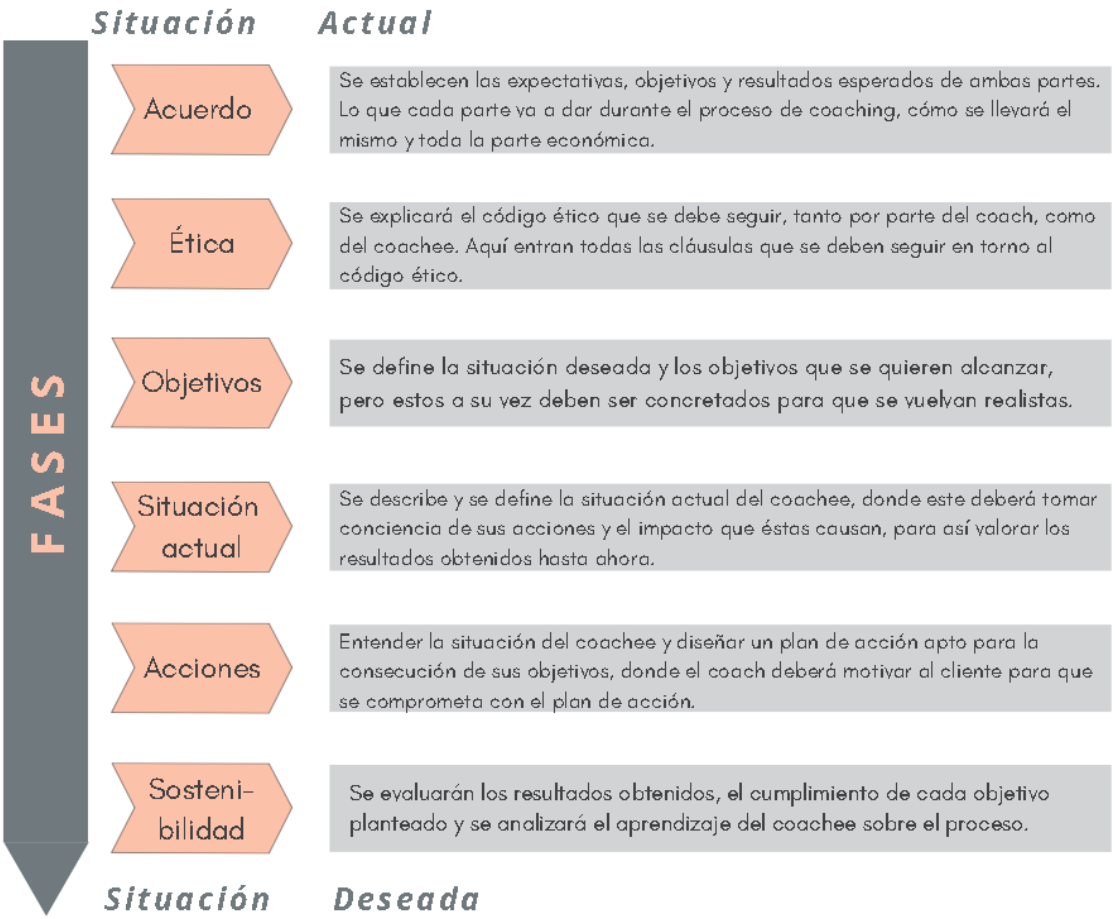
- Competencia: Se refiere a los estándares que debe tener cada Coach
- Integridad: Tiene que ver con la forma de actuar de los Coaches y el efecto de su trabajo
- Responsabilidad profesional: Tiene que ver con los estándares de conducta

- Respeto a los derechos y dignidad de las personas: Esto se refiere al trato con los clientes y al hecho de que los Coaches deben trabajar de igual manera con todos, sin importar las posibles diferencias que pueda haber, desde el ámbito cultural hasta el factor socioeconómico.

La IAC al igual que la ICF cuenta con un código de ética que busca cumplir con 3 propósitos. El primero son los principios y valores que deben seguir los Coaches, por ejemplo, la confidencialidad. El segundo, es una guía que estos deben seguir en situaciones específicas dentro de su ejercicio profesional, y, el último propósito trata de los estándares éticos y morales junto con su compromiso para trabajar de acuerdo a la ética. Dentro del Código de Ética de la IAC, se menciona que los Coaches pueden especializarse en áreas como la personal, los negocios o la vida y la parte corporativa. Donde este código actúa como un marco de conducta dentro del cual los Coaches deben basar su práctica profesional.

Proceso del Coaching

Ilustración 6: Fases del proceso de Coaching



Elaboración: Propia

Beneficios del Coaching

Retorno sobre inversión (ROI)

El ROI es una herramienta que busca analizar el rendimiento de una empresa. Es decir, busca saber cuánto ganó la empresa a través de sus inversiones.

Dentro del Coaching Organizacional el ROI es el resultado de que toda la organización esté mejor después de pasar por un proceso de Coaching, donde todos están más centrados y alineados con los objetivos y los retos que tenga la empresa.

El ROI se puede medir por niveles, donde cada uno evalúa un punto en específico.

- Nivel 1: Evaluar las reacciones de los participantes
- Nivel 2: Evaluar el aprendizaje adquirido
- Nivel 3: Evaluar el cambio de conducta o comportamiento
- Nivel 4: Evaluar los resultados (indicadores)

Fórmula del ROI:

Ilustración 7: Fórmula del ROI

$$\text{ROI} = \frac{(\text{GANANCIA} - \text{INVERSIÓN})}{\text{INVERSIÓN}}$$

Elaboración: Propia

Según un estudio realizado por Merrill C. Andreson, PHd MetrixGlobal LLC, titulado "*Executive Briefing: Case study on the return on investment of Executive Coaching*" dirigido a ejecutivos medios de diferentes áreas, se establecieron los beneficios del Coaching Organizacional, no sólo económicos sino también beneficios intangibles. Encontraron que el 77% de las personas que fueron parte del estudio vieron un alto impacto en al menos 1 de 9 indicadores dentro de la organización, donde también se revelaron nuevos *insights*[8] sobre cómo maximizar este impacto en el Coaching Organizacional.

Los resultados de este estudio fueron muy positivos, ya que ayudaron a que los encuestados aumenten su motivación y mejoren tanto en la toma de decisiones como en el trabajo en equipo. Otro resultado impactante fue que el Coaching Organizacional produce un ROI del 788%. Esto no sólo debido a que existe una mayor retención de personal que produce un 529% del ROI, sino también que 60% de los encuestados identificaron un beneficio financiero específico. Este estudio concluye que el Coaching es una herramienta muy efectiva para desarrollar el liderazgo en los colaboradores y producir beneficios financieros e intangibles para la organización.

Grandes empresas como Google y General Electric en Estados Unidos invierten cerca de 1 billón de dólares anualmente en Coaching Ejecutivo. Esto se debe a que, como se menciona en el artículo de Forbes "El Retorno sobre inversión (ROI) para las compañías que invierten en Coaching es de 7 veces sobre la inversión inicial. Sin embargo, el 25% de estas tuvo un retorno de entre 10 y 49 veces la inversión" (Symonds, 2011). Por otro lado, también hace referencia a que el Coaching Ejecutivo está creciendo en el sector empresarial por lo que no sólo las empresas lo empiezan a utilizar, sino que también las escuelas de

[8] Insight: Son las verdades o motivaciones que tienen las personas para actuar, las cuales son irracionales e innatas.

negocio están aplicándolo, tanto como clases a sus alumnos como un programa dentro de sus MBA para que estos desarrollen sus habilidades personales y su liderazgo.

En el artículo "*Maximizing the impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes and Return on Investment*", se pidió a los encuestados que estimaran el impacto que ellos habían identificado del proceso en la empresa. A esta estimación para calcular el ROI se realizó un ajuste con el fin de acercarse más a la realidad, la fórmula que se utilizó en el artículo fue la siguiente:

Ilustración 8: Fórmula de ROI en porcentaje

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{ROI AJUSTADO} - \text{COSTO DEL PROGRAMA}}{\text{COSTO DEL PROGRAMA}} \times 100$$

Fuente: Artículo Maximizing the impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes and Return on Investment

Elaboración: propia

Los resultados fueron que 86% de los *stakeholders*[9] afirmaron estar muy satisfechos con el proceso, las metas se cumplieron muy eficazmente en un 73% según los participantes, la productividad aumentó un 53%, se reportó una mejora en el trabajo en equipo de 67% y se redujo un 52% el conflicto. Pero el resultado más importante del estudio fue que en el ROI del proceso fue de 6 veces la inversión inicial.

Productividad

La productividad es una herramienta que permite medir la eficiencia en la producción por cada recurso utilizado, es la relación entre la cantidad de productos que se elaboran y los recursos utilizados. En otras palabras, es hacer o producir más con menos (insumos, tiempo, etc.).

Existen varios tipos de productividad, el tipo que es relevante para este estudio es la productividad laboral. Esta mide la eficiencia de una persona o equipo y depende de factores como la motivación laboral, el clima organizacional, el liderazgo, entre otros.

La fórmula para calcular la productividad es:

[9] Stakeholders: Son todas las partes interesadas o los grupos de interés en los cuales la empresa tiene un impacto directo o indirecto por sus acciones o decisiones.

Ilustración 9: Fórmula de Productividad

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCIÓN}}{\text{CANTIDAD DE RECURSO UTILIZADO}}$$

Elaboración: Propia

En un artículo titulado "*Executive Coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency*" menciona que en el estudio realizado se pudo observar que los ejecutivos que pasaron por un proceso de Coaching con objetivos establecidos aumentaron su productividad en un 88%, mientras que los que entrenaron solos únicamente vieron un incremento de la productividad de un 22.4%. También se encontró que con el entrenamiento uno a uno con el Coach, los colaboradores mejoraron su autosuficiencia en el trabajo, al aprender mediante la retroalimentación de todo el proceso, ya que este nuevo aprendizaje se convirtió en habilidades prácticas que los Coachees pueden poner en práctica en su día a día.

Liderazgo y trabajo en equipo

El liderazgo es un conjunto de habilidades que posee una persona, con las cuales puede influenciar de manera positiva o negativa la manera de pensar o actuar de otras. También propone ideas, toma iniciativa, da órdenes y sabe cómo manejar y motivar a un equipo en la consecución de objetivos.

Existen diferentes tipos de líderes, hay líderes en cada grupo como en la familia, en el trabajo o en un equipo de fútbol. El líder empresarial es un individuo que tiene un grupo de personas a su cargo y que debe centrarse en conseguir los objetivos de la empresa a corto y largo plazo. Esto lo consigue mientras desarrolla el máximo potencial de sus trabajadores, fomenta la comunicación, mejora el trabajo en equipo, aumenta la productividad, etc. Es por esto que el trabajo en equipo es un punto importante dentro del tema de liderazgo, ya que no se puede ser un líder si no se tiene un equipo al cual dirigir.

En el libro *"La inteligencia emocional en la empresa"*, Daniel Goleman aborda el tema del trabajo en equipo mediante 3 puntos importantes: las capacidades emocionales individuales, las habilidades de trabajar en equipo y la empresa organizada con inteligencia emocional. Unos de los descubrimientos importantes que se mencionan es que 4 de cada 10 personas son incapaces de trabajar en equipo o con otras personas, que tan solo un 19% de las personas que quieren entrar a puestos inferiores tienen autodisciplina para mantener

o cambiar sus hábitos laborales y que el 90% del triunfo de un líder se lo puede adjudicar a la capacidad de inteligencia emocional que tenga la persona.

En el artículo *"What Does it Mean to be a Manager Today?",* los 3 autores hablan acerca de los cambios que se han realizado en las empresas debido a la pandemia global y cómo estos han impactado en la forma en que los líderes se relacionan con sus equipos de trabajo. Para este artículo se encuestó a 3,049 empleados y sus gerentes que están en un modelo de trabajo híbrido o remoto, junto con 75 líderes en Recursos Humanos de los cuales 20 fueron de compañías medianas. Desde los últimos años se ha escogido a los gerentes basados en su capacidad de ser Coaches y enseñar.

Las empresas según este estudio, van a buscar que cada vez se normalice más el trabajo remoto, haciendo que los gerentes no puedan estar todo el tiempo monitoreando a los colaboradores como en tiempos anteriores. Por esto, las empresas están buscando una aceleración en el uso de la tecnología para poder monitorearlos. Sin embargo, esto también está logrando que se logre sustituir una parte del trabajo que realizan los gerentes. Debido a esto se está buscando que estos no sólo dirijan a sus trabajadores, sino que se vuelvan un sistema de soporte, que lideren con empatía. El 85% de los líderes de Recursos Humanos encuestados concuerdan en que liderar con empatía se volvió algo más importante ahora. Los gerentes que utilizan empatía generan 3 veces más impacto en el trabajo de los colaboradores, por lo que no sólo afecta la forma en la que lideran ahora los gerentes, sino que esto también se traduce a la manera y la eficiencia con la que las personas trabajan dentro de la organización y en los equipos.

Capítulo IV

Metodología de la investigación

Introducción

A lo largo del tiempo las personas han intentado obtener respuestas a problemas o preguntas mediante diversas técnicas. Este conjunto de técnicas se ha utilizado para captar, calificar y evaluar datos o información para lograr adquirir ese conocimiento necesario con el fin de dar una respuesta a estas incógnitas que el ser humano se ha planteado a lo largo de la historia. Sin embargo, ya no solo se busca obtener respuestas o soluciones a los problemas de las personas, sino también obtener respuestas a problemas de las organizaciones. Cada vez es más frecuente escuchar hablar de departamentos de investigación o de desarrollo dentro de las empresas, esto porque en un mundo tan cambiante como el actual no se puede dejar de buscar una opción mejor o una manera de mejorar. Estos departamentos buscan que la empresa se mantenga en el mercado al volverse más competitiva al encontrar maneras de bajar costos e innovar en procesos o productos.

Para lograr esta mejora la empresa debe investigar. En este orden la investigación se define como "un proceso intelectual y experimental que comprende un conjunto de métodos aplicados de modo sistémico, con la finalidad de indagar sobre un tema" (Coelho, 2021).

Tamayo y Tamayo la definen como "un proceso que, mediante la implementación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento" (Tamayo, 2002).

Este proceso tiene como fin el resolver problemas o preguntas de diferente índole mediante el uso de herramientas que ayuden al investigador a recopilar, sintetizar y evaluar la información necesaria para obtener el conocimiento necesario para dar una respuesta al problema planteado.

La investigación se ha utilizado en todos los ámbitos posibles, desde el educativo hasta el organizacional. Por esto se puede decir que la investigación es una herramienta que ayuda al crecimiento del ser humano; en su aplicación en las organizaciones, podemos decir que al ayudar a las personas también beneficia en general al desarrollo de

las organizaciones y sobre todo es un proceso que busca la innovación, lo cual es muy beneficioso para obtener una *ventaja competitiva* [10] en el mercado.

Métodos y Técnicas

Tipos de Estudio

La investigación se puede clasificar según su práctica o aplicación, por lo que actualmente existen diversos tipos de estudio, se dará una pequeña introducción de cada tipo de estudio y se hablará en particular del tipo descriptivo que es el que se utilizará en este proyecto de investigación.

Histórica: Se basa en sucesos del pasado, donde mediante fuentes primarias y secundarias el investigador debe describir lo que sucedió y hacer una búsqueda crítica de la verdad.

Experimental: Es experimentar con variables en condiciones controladas para describir el cómo y el porqué de un cierto suceso.

Exploratoria: Buscan familiarizarse con fenómenos desconocidos para encontrar una mejor manera de abordarlos, por lo que su fin es descubrir.

Correlacionales: Buscan medir la relación y la manera en que interactúan distintas variables de un mismo sujeto y dentro del mismo contexto.

Explicativos: Buscan explicar un suceso y sus causas.

Descriptiva: Investiga sobre sucesos en el presente y tiene como fin dar una interpretación o descripción del fenómeno que se está estudiando. Describe los conceptos o variables que son claves dentro del suceso a estudiar y los estudia de forma independiente, aunque es posible que una o dos variables se integren con el fin de lograr explicar cómo se manifiesta el fenómeno. Busca caracterizar un fenómeno con sus rasgos más particulares mediante la medición, recolección y evaluación de datos sobre estos rasgos.

Responde a tres preguntas claves:

- ¿Qué es?
- ¿Dónde está?
- ¿Cómo es?

[10] Ventaja Competitiva: "Es el valor que una empresa logra crear para sus clientes".

Métodos de Investigación

En la actualidad existen diversos métodos que los investigadores pueden utilizar, esto debido a las muchas posturas y paradigmas que existen. Dentro de estos se han podido determinar 10 métodos de investigación:

- **Inductivo**: Este método de investigación parte de una premisa específica para sacar conclusiones generales que se apliquen a cualquier caso.
- **Deductivo**: Este método va desde lo general a lo específico, toma conclusiones generales para obtener respuestas a problemas específicos.
- **Inductivo-deductivo**: "Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido e inductivo en sentido contrario" (Bernal C. , 2010).
- **Hipotético-deductivo**: Es un proceso donde se parte de una hipótesis y lo que se busca es rechazar o aprovechar esta hipótesis y se termina sacando conclusiones que se deben contraponer con los hechos.
- **Analítico**: Este busca descomponer un todo en diferentes partes y estudiar cada una de manera individual.
- **Sintético**: Consiste en unir todas las partes para conformar un todo y estudiarlo.
- **Analítico-sintético**: Parte de la descomposición del todo para estudiar cada parte individual y después une las partes de manera integral para su estudio.
- **Histórico-comparativo:** Estudia sucesos, establece semejanzas entre ellos y saca conclusiones sobre su origen común.
- **Cualitativo**: Estudia fenómenos sociales y busca medir sus características mediante el análisis de estas variables generalizando los resultados.
- **Cuantitativo**: Llamado también método no tradicional, no generaliza y profundiza en hechos específicos. Tiene como fin describir y calificar el fenómeno social a partir de variables dentro del mismo fenómeno.

En este estudio el método a utilizarse será es método inductivo, ya que se partirá con un suceso específico para lograr generar una conclusión en general. El suceso en esta investigación será el proceso de Coaching realizado a la aseguradora Seguros Equinoccial S.A, donde se establecerán las variables y efectos de este proceso dentro de la empresa para lograr establecer una conclusión sobre los resultados que se obtengan de esta investigación.

Técnicas de Investigación

Encuesta

Es un procedimiento de investigación para captar información que puede ser verbal o escrita y de forma ordenada y sistemática. Este procedimiento se dirige hacia un cierto grupo que es de interés para el estudio, este conjunto de personas cumple con ciertas características necesarias. La información obtenida se convierte en datos que el encuestador necesita, donde se llega a conocer las creencias, intereses y características del grupo.

Tipos de encuestas

- Estructurada: Existe un banco de preguntas y solo se realizan esas a todos los sujetos.
- No estructuradas: El encuestador modifica las preguntas de acuerdo a las respuestas del encuestado.

Tipos de preguntas

- Abiertas: Permite que el entrevistado responda lo que quiera.
- Cerradas: Se elige una opción de algunas respuestas establecidas.
- Selección múltiple: Se puede elegir más de una opción.
- Dicotómicas: Respuestas sí o no.

La muestra son las personas que tiene las características similares a investigar, en el caso de este estudio serían los líderes de todas las empresas en Ecuador; mientras que la unidad de información son los elementos de la población de los que se obtienen los datos, es decir, los líderes de Seguros Equinoccial S.A.

Si se realiza la encuesta a todas las personas que fueron parte del programa de Coaching se utilizará el nombre de censo, pero si sólo se la realiza a una parte de estos se le llamará muestreo. Estas encuestas se realizarán sólo a una muestra de la población, por lo que las variables que tomemos en cuenta se denominan parámetros poblacionales. Al ser una encuesta que se realizará una sola vez, su periodicidad será unitaria y esta responderá a un problema en específico.

Las encuestas por muestreo se dividen en:

- Encuestas probabilísticas: En este tipo a partir de la muestra se hacen inferencias del total de la población donde también existe una selección aleatoria de muestras.
- Encuestas no probabilísticas: A partir de la muestra se hacen inferencias únicamente de los elementos estudiados y donde las muestras no son aleatorias, sino que los sujetos de la muestra son elegidos por el investigador.

Naturaleza de la encuesta

Tipo de levantamiento:

- Personales
- Telefónicas
- Por Correo

Temas abordados

- Valores.
- Necesidades, gustos e intereses.
- Conocimientos.
- Actitudes e imágenes.
- Opiniones.
- Intenciones.
- Conductas, usos y hábitos.
- Demográficos.

Síntesis

La encuesta fue de tipo estructurada, abarcó todos los tipos de preguntas y a partir de la muestra se buscó hacer inferencias del total de participantes, por lo que esta encuesta es probabilística y su levantamiento de información fue por medio de correo y una página web.

Los temas que se abordaron fueron sobre el programa de Coaching Organizacional realizado en Seguros Equinoccial a los líderes de cada área, por lo que esta encuesta se la hizo a 4 personas. El objetivo fue conocer la perspectiva

de los colaboradores sobre el programa de Coaching realizado y su impacto tanto en la empresa como a nivel personal.

Con la realización de la encuesta se encontró que cada líder tenía un problema o situación que quería mejorar, todos afirmaron que su liderazgo mejoró al terminar con el programa y que ser parte de este proceso generó un beneficio no sólo para la empresa sino también para cada persona.

Entrevista

Una entrevista se define como "una conversación o diálogo entre dos o más personas con objetivos predefinidos" (Delgado I. , 2019).

Es un instrumento de investigación flexible, espontáneo y abierto, pero a la vez más completo por la información complementaria que se logra obtener. Al tener un carácter directo, los resultados son más subjetivos y esta se puede realizar por diferentes vías, como: cara a cara, por teléfono o vía correo. Dentro de esta, el entrevistador puede anotar exactamente todo lo que se dice o tomar apuntes de temas claves que se hayan mencionado. La entrevista tiene como fin comprender el mundo, pero desde el punto de vista del entrevistado, analizando las experiencias y lo que ocurre en su contexto normal.

Tipos de entrevistas

- Estructuradas: También llamada entrevista directa, se basa en un cuestionario previamente establecido y se plantea en el mismo orden, donde al hacer las mismas preguntas a todas las personas sólo se compara la información obtenida. En este tipo de entrevista se usan preguntas cerradas.
- Semi estructuradas: Tiene un grado de flexibilidad en el formato, el orden y la manera en la que se realiza a cada persona. En este tipo de entrevista se usan preguntas abiertas y cerradas.
- No estructuradas: Es muy flexible, no tiene un banco de preguntas, únicamente se establecen los temas a tratar en la entrevista. El entrevistador elige la profundidad y el orden de las preguntas, se adapta a las necesidades de la investigación y al sujeto. En este tipo de entrevista se usan preguntas abiertas.

La entrevistadora

Características de la entrevistadora

- Éticas: No se debe crear respuestas o presionar al entrevistado sugiriendo posibles respuestas que beneficien los intereses del entrevistador.
- Sociales: La persona debe ser educada, correcta y no debe sorprenderse por las respuestas que puedan dar.
- Técnicas: Conocer el método de la encuesta para poder responder todo lo que el entrevistado pueda preguntar, conocer la técnica del interrogatorio y saber sobre la materia de la que se está interrogando.

Cualidades de la entrevistadora

- Honestidad
- Curiosidad
- Confianza
- Naturalidad
- Identificación con el trabajo

Síntesis

La entrevista fue de tipo semiestructurada, se realizó a un total de 8 líderes de la empresa de Seguros Equinoccial S.A que participaron en el programa de Coaching realizado por la empresa a finales del año 2019. Estas entrevistas tuvieron como objetivo conocer la perspectiva de la directora del Departamento de Capacitación y de los colaboradores sobre el programa de Coaching realizado y su impacto tanto en la empresa como a nivel personal.

Mediante las entrevistas se logró conocer que la mayoría de los líderes que participaron tienen más de 7 años en la empresa, son parte de diferentes áreas y fueron escogidos por personal de Recursos Humanos, donde la mayoría vio una mejora tanto en su liderazgo como en el estado general de la empresa a nivel interno.

Otro punto importante sobre la información obtenida mediante las entrevistas es el hecho de que los líderes afirman que el Coaching Organizacional no sólo generó un beneficio para la empresa, sino también para su desarrollo profesional y personal; ya que de acuerdo a los entrevistados mediante este tipo de programas se mejoran las habilidades blandas de las personas.

Tipos de Investigación

Cualitativa

La investigación cualitativa estudia la relación entre situaciones, donde busca conocer de manera subjetiva la realidad. Este tipo de investigación busca entender, descubrir y describir un fenómeno en su contexto natural, por lo que se limita a preguntar y extraer descripciones a partir de observaciones.

Capta, contextualiza e interpreta las actitudes y motivaciones de ciertos grupos, busca conocer lo que la gente piensa, sabe o siente sobre sus realidades, identificando la relación y estructura de estas. En este sentido, la investigación cualitativa se basa en los sujetos y sus percepciones. "El hombre es el principal instrumento para la recogida de datos" (Martinez & Arturo, 2014).

Características:

- Holística: EL investigador toma a todas las personas como una totalidad y no como variables.
- Naturalista: Se basa en la lógica de la realidad que analiza.
- Inductiva: Su fin es descubrir.
- Interactiva: Los investigadores son sensibles a los efectos producidos por su estudio.
- Abierta: Todos los puntos de vista son buenos, no hay exclusión.
- Humanista: Trata de topar el lado privado o personal.
- Rigurosa: Resolver los problemas de confiabilidad.

Métodos

- Fenomenología: Busca conocer el mundo como lo ven los sujetos, pero sobre todo el proceso de por qué define el sujeto su mundo de esa manera y sus acciones.
- Teoría fundamentada: Se basa en descubrir nuevas teorías o hipótesis, pero sin tomar en cuenta la parte teórica anterior a su investigación.
- Etnometodología: Estudia los fenómenos sociales y las acciones analizando las actividades humanas.
- Investigación /acción: Se interviene en los sucesos para mejorar una acción. En otras palabras, se busca que el sujeto genere una reflexión en base a un primer diagnóstico de los problemas que se encontraron y donde este debe generar una intervención para mejorar sus acciones.

- Método biográfico: Mostrar todos los acontecimientos de una persona desde su punto de vista.
- Etnografía: Se observan las características de un cierto grupo de personas para analizar todas las perspectivas y aspectos de un mismo fenómeno sin buscar alcanzar conclusiones generalizables. Dentro de este existe una alta participación del entrevistado con los sujetos durante un periodo largo de tiempo y el entrevistado llega a comprender las acciones del fenómeno sin buscar teoría previa, solo mediante los hechos observados.

Cuantitativa

Es un tipo de investigación que recoge, procesa y analiza datos sobre variables establecidas con el fin de estudiar la relación entre ellas y su fuerza de correlación desde una muestra hacia una población.

Según Fernández y Pértegas, la investigación cuantitativa "trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede" (Fernandez & Díaz, 2002).

El tipo cuantitativo muestra una serie de datos clasificados y ordenados juntos con sus características para poder explicar por qué las cosas suceden de una forma determinada y para afirmar o negar una teoría, por lo que es una investigación confirmatoria, deductiva y referencial. Este tipo de investigación es de carácter objetiva, debido a que se puede llegar a generalizar y se limita a responder con un enfoque estructurado donde casi no existe contacto con el objeto o sujeto estudiado.

Métodos:

- Diseños experimentales: Son los experimentos puros que cumplen con tres requisitos: se manipula una o varias variables independientes, se mide el efecto de la variable independiente sobre la dependiente y se hace la validación de la situación experimental.
- Encuesta social: Usar diferentes técnicas para recoger, procesar y analizar características de un grupo específico.
- Estudios cuantitativos con datos secundarios: Analizan los datos ya existentes.

Características:

- Interpreta información.
- Se basa en números y cifras.
- Responde a: ¿Quién?, ¿Cuántos?, ¿En qué medida? y ¿En qué cantidad?
- Es descriptiva.
- Analizar el comportamiento de una población.
- Se puede generalizar.

Tipos:

<u>De acuerdo al nivel de profundidad</u>

- Descriptivo: Antes del análisis de datos para encontrar características importantes del fenómeno
    - Descriptivo típico: Da las características de una sola muestra.
    - Estudio de caso: Describe totalmente una unidad de estudio.
    - Descriptivo comparativo: Diferencias de variables en más de un grupo.
- Experimental: Estudian los comportamientos, analizan los resultados de una situación para poder predecir y establecer posibles efectos y para probar una hipótesis mientras divide la muestra aleatoriamente.
- Analítico o explicativo: Explican la causa de un fenómeno, trata de explicar la relación entre variables después de haberlas elegido y establecido las hipótesis.

<u>De acuerdo a la intervención del investigador</u>

- Observacional: No tiene intervención del investigador y sólo se basa en observar y registrar.
- Experimental: Interviene y manipula una o más variables para analizar los efectos de sus acciones.

<u>De acuerdo al momento del suceso</u>

- Retrospectivo: Hechos en el pasado.
- Prospectivo: Se registran los hechos mientras suceden.

<u>De acuerdo al número de veces que se registra un suceso</u>

- Transversal: Recolectan datos una sola vez, se basa en describir variables y analizar sólo en un momento dado.
- Longitudinal: Se recolectan datos a lo largo de un periodo de tiempo para encontrar cambios y sus consecuencias.

De acuerdo al sentido de la explicación del fenómeno

- Casos y controles: Se divide en dos grupos: los casos (muestra con problema) y controles (muestra sin problema). Inicia con la presencia del problema y se indaga sobre el pasado para investigar la causa. Va del efecto a la causa.
- Cohorte: Estudio a través del tiempo para determinar si la causa genera un efecto en los dos grupos.

De acuerdo a la recolección de datos

- Documental: Se basan en registros y documentos. Fuentes secundarias.
- De campo: Se recolecta en el lugar del suceso. Fuentes primarias.

De acuerdo al fin que se busca

- Investigación básica: Acumula información y genera una teoría. Busca ampliar la base de conocimientos y no resuelve problemas inmediatos.
- Investigación aplicada: Busca resolver problemas inmediatos.

Mixta

Es un tipo de investigación que integra la manera de recolectar datos de la investigación cuantitativa y cualitativa. Se utiliza para generar y validar una teoría dentro de un mismo estudio, donde se logra adquirir información más detallada y completa.

Tipos de mezcla:

- En paralelo (estrategia concurrente de triangulación): Los datos de tipo cuantitativo y cualitativo se recogen al mismo tiempo. Se usa para comparar o convalidar la información en estudios donde los datos se recopilan periódica y continuamente de las dos maneras.
- Cualitativo luego cuantitativo (exploratorio secuencial): Genera una teoría y explora las relaciones de un fenómeno no tan estudiado. Genera conocimiento

teórico para después comprobarlo con la parte cuantitativa. Se desarrolla información, se genera una hipótesis y las herramientas para el análisis cuantitativo después. Se da prioridad a los datos cualitativos.

- Cuantitativo luego cualitativo (explicativo secuencial): Al tener resultados contradictorios en el cuantitativo se realiza uno cualitativo para lograr responder las dudas que dejó el primero.

Tipo de Muestreo

El muestreo es el proceso de seleccionar a un cierto grupo de sujetos dentro de una población que sea representativa y que cumpla con las características necesarias o propiedades a analizar.

Proceso de muestreo

1. Se identifica la población
2. Se realiza un muestreo preliminar
3. Selección del procedimiento de muestreo
4. Se implementa el plan del muestreo
5. Se adquieren los datos

Tipos

Probabilístico

Este tipo de muestreo es representativo de la población, por lo que se puede realizar una generalización a toda la población. Dentro de esta, todos los sujetos de la población deben tener la misma probabilidad de ser seleccionados y los sujetos de la muestra se escogen mediante una selección aleatoria.

Tipos:

- Aleatoria simple: Son elegidos al azar y la población debe ser homogénea respecto a la variable de interés.
- Sistemático: Se escoge el punto de partida de selección al azar y desde esa posición se cuenta un número específico de lugares para seleccionar a los sujetos en una lista.
- Estratificado: Se divide a la población en grupos iguales.

- Por conglomerados: Se divide a la población en conglomerados que deben ser parecidos entre sí pero escogidos al azar.

No Probabilístico

Este tipo de muestreo llamado intencional no es representativo de la población, ya que los elementos o sujetos se escogen por conveniencia por lo que no existe una probabilidad igual de cada sujeto para ser seleccionado. Los resultados de este muestreo sólo pueden referirse a los elementos estudiados y no a la población.

Tipos:

- Juicio u opinión: Sujetos son seleccionados a criterio personal.
- Por cuotas: Se conoce a la población e individuos más representativos.
- Accidental: Sujetos son elegidos por casualidad.
- Por conveniencia: El investigador selecciona de forma directa a los sujetos a ser estudiados.
- Bola de nieve: Los elementos se relacionan entre sí. Los sujetos de primer nivel llevan a los de segundo, los de segundo a tercero y así sucesivamente para obtener suficientes muestras.

Sujeto de Estudio

Los sujetos de investigación son las personas que forman parte de un cierto grupo que tienen características, experiencias y creencias similares entre otro tipo de factores o atributos que son de interés para la investigación.

Para la presente investigación se tomó como población a la empresa Seguros Equinoccial S.A y como unidad de información a los líderes de dicha empresa, ya que de estos se obtendrán los datos e información necesaria para el estudio. El tipo de investigación fue de carácter mixto (exploratorio secuencial) y el método de selección de muestra de tipo probabilístico, ya que todos tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos.

Público Interno

El público interno son todos los grupos afines que integran el organigrama de una empresa, dentro de este se encuentran los accionistas, directivos, funcionarios y empleados.

En esta investigación se tomó en cuenta a 30 personas que fueron parte del proceso, de las cuales participaron en este estudio 12 trabajadores de la Empresa Seguros Equinoccial S.A, estas personas son parte del grupo de líderes que intervinieron en el proceso de Coaching.

Definición de Instrumentos

Para el presente estudio se llevó a cabo entrevistas y encuestas, de estas se realizó una entrevista vía telemática a la persona encargada de la realización del programa y a 8 líderes que fueron parte del programa de Coaching Organizacional, las encuestas fueron dirigidas sólo a los líderes que formaron parte de dicho programa.

Se utilizaron estos dos tipos de instrumentos con un banco de preguntas casi igual debido a la disponibilidad de tiempos de los líderes de Seguros Equinoccial, obteniendo así una muestra del 40% de las personas involucradas en este programa.

Encuesta

1. ¿Qué tiempo lleva en la empresa?
2. ¿En qué área de la empresa trabaja?
3. ¿Usted decidió voluntariamente participar del programa?
4. ¿Cuál era el problema o situación que usted quería resolver con este programa?
5. ¿Considera que el problema se resolvió? Explique por qué
6. ¿Cuáles serían los principales cambios que usted notó al terminar el programa? Mencione al menos 3.
7. ¿Cree usted que mejoró su liderazgo al terminar el Programa de Coaching? Explique por qué
8. En una escala del 1 al 5, siendo 1 muy poco y 5 bastante, cuánto considera que mejoró su liderazgo
9. ¿Considera que la aplicación del Programa de Coaching, mejoró el estado anterior en la empresa?
10. ¿Conocía usted la estrategia corporativa de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa?

11. ¿Conocía usted la cultura organizacional de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa?
12. ¿Cree usted que implementar Coaching Organizacional mejora las habilidades blandas de los colaboradores? Si la respuesta es sí, especifique algunas de estas habilidades. Mencione al menos 3.
13. ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio para la Empresa?
14. ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio en su desarrollo profesional?
15. ¿Recomendaría usted la implementación de un programa de Coaching en otras empresas?

Entrevista

Las encuestas se realizaron con el objetivo de conocer la perspectiva del departamento de Capacitación y de los colaboradores sobre el programa de Coaching Organizacional realizado en la empresa.

El siguiente banco de preguntas sirvió de base para la ejecución de cada entrevista; sin embargo, dependiendo de cada caso se realizaron preguntas nuevas o se omitieron algunas con el objetivo de conseguir la información.

Directora de Capacitación

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
2. ¿En qué área de la empresa trabaja?
3. ¿Quién escogió a las personas que iban a formar parte del programa de Coaching?
4. ¿Cuál era el problema o situación principal se quería resolver con este programa?
5. ¿El problema o situación que existía se resolvió? Explique por qué
6. ¿Cuáles son los principales cambios que usted notó al terminar el programa?
7. ¿Cree usted que mejoró el nivel de liderazgo dentro del grupo de líderes? Explique por qué
8. ¿Cuál es su percepción general de la situación luego del Coaching en la empresa?
9. ¿Cree usted que implementar Coaching Organizacional mejora las habilidades blandas de los colaboradores? Mencione algunas
10. ¿Cómo piensa usted que el programa de Coaching impactó en la cultura organizacional de la empresa?

11. ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio para la Empresa? De ser el caso, ¿Cuáles serían los principales beneficios?
12. ¿Recomendaría usted la implementación de un programa de Coaching en otras empresas?

Colaboradores

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
2. ¿En qué área de la empresa trabaja?
3. ¿Usted decidió ser parte del programa de Coaching de la empresa?
4. ¿¿Cuál era el problema o situación que usted quería resolver con este programa?
5. ¿Considera que el problema se resolvió?
6. ¿Cuáles serían los principales cambios que usted notó al terminar el programa?
7. ¿Cree usted que mejoró su liderazgo al terminar el Programa de Coaching?
8. Sí se respuesta fue sí, en una escala del 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto, señale cuánto considera que mejoró su liderazgo
9. ¿Considera que la aplicación del Programa de Coaching, mejoró el estado anterior en la empresa
10. ¿Conocía usted la cultura organizacional de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa?
11. ¿Conocía usted la estrategia corporativa de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa?
12. ¿Cree usted que implementar Coaching Organizacional mejora las habilidades blandas de los colaboradores?
13. ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio para la Empresa?
14. ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio en su desarrollo profesional?
15. ¿Recomendaría usted la implementación de un programa de Coaching en otras empresas?

Procesamiento de Investigación

Entrevista

Las entrevistas se realizaron de manera virtual y por separado a cada uno de los líderes que participaron en este proceso (8 líderes) y a la coordinadora del programa de

Coaching. Inicié la entrevista con una pequeña auto presentación, después continué a explicar el tema de tesis y especifiqué cuál era el proceso de Coaching del que íbamos a tratar. Los líderes accedieron a que grabe las entrevistas y para empezar las mismas les pedí que se presenten.

A continuación, se presentarán las respuestas que me dieron durante estas entrevistas.

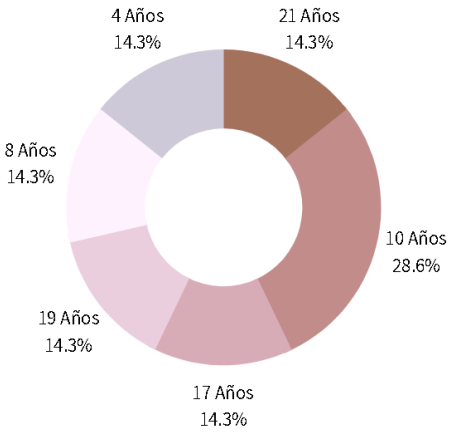
Colaboradores

En la presentación que se pidió a los líderes que hicieran al iniciar la entrevista, cada uno me indicó la cantidad de años que llevan trabajando en la empresa y el área al que pertenecen. Al ser un programa dirigido a líderes de área, podemos observar que las áreas son distintas y no se repite, estas son:

- Técnica
- Cobranzas
- Indemnizaciones
- Sistemas
- Administración Salarial y beneficios
- Servicio
- Procesos
- Compras

En cuanto a los años que llevan en la empresa, el 71% tiene más de 10 años y tan sólo el 29% lleva menos de 9 años en la misma. Con esta brecha podemos observar que, para la participación en el programa, la cantidad de años no fue un factor discriminador. Las respuestas que dieron los líderes sobre la cantidad de años que llevan trabajando en la empresa fueron las siguientes:

Ilustración 10: ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?



Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Elaboración: Propia

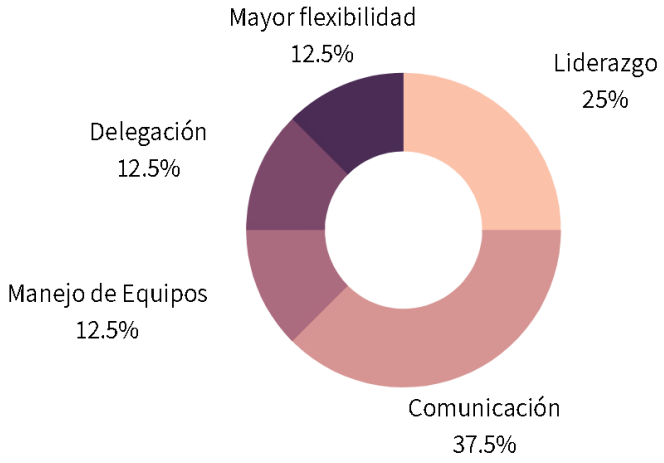
Dentro de la entrevista todos los colaboradores admitieron que fueron escogidos por parte del departamento de Recursos Humanos para formar parte del programa, ya que este fue para todas las personas que tienen roles donde están a cargo de personas.

Un colaborador que fue Coach en este programa de Coaching me comentó que este proceso se hace con Coachees internos. Según Juan, el proceso de selección de Coachees empieza cuando el área encargada busca perfiles que tengan ciertas habilidades para ser un buen Coach; una vez seleccionadas las personas se les preguntó si querían serlo y a las que respondieron que sí se les dio un curso de Coaching.

Un punto importante que mencionó el entrevistado, es que la cultura de Seguros Equinoccial, tiene como base el empoderamiento en la toma de decisiones, punto que fue reforzado con el programa de Coaching e incluso, Juan dijo que: "El nivel de Equinoccial en empoderamiento es de un 91 - 95% con el Coaching" y esto ayuda a que se alivien las cargas en todos los procesos.

Se preguntó a los encuestados si tenían algún problema o situación que buscaban arreglar o mejorar con este proceso y sólo una persona no encontró ninguna opción, el resto de encuestados encontraron más de un problema o situación y las respuestas se pueden observar en el siguiente gráfico:

Ilustración 11: ¿Cuál era el problema o situación que usted quería resolver con este programa?



Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: Propia

Las respuestas presentadas en el gráfico anterior, se agruparon para conveniencia del estudio. Sin embargo, es importante mencionar que, si bien algunos líderes buscaban mejorar estos aspectos, cada uno tenía un problema o situación específica.

Dentro del grupo de Comunicación encontramos tres situaciones diferentes: la falta de escucha activa, un líder que no comprendía cómo dar órdenes a su equipo y la falta de comunicación de ciertos líderes a sus equipos que involucra un daño en la cadena de comunicación que pasa primero por líderes.

En el grupo de Liderazgo, encontramos que un líder que entró a la empresa recientemente y tuvo roces con su equipo y la persona que ellos tenían como líder dentro del mismo; el otro entrevistado buscaba mejorar su liderazgo y alinearlo con las directrices que la empresa necesita.

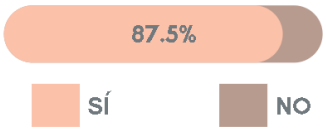
En cuanto a la Delegación, tenemos un líder que quería ser responsable por todo y hacerlo todo él mismo y, mediante el Coaching buscaba aprender a delegar, sentirse seguro con su equipo de trabajo y confiar que harían bien las cosas.

Por último, en el Manejo de Equipos, el líder hizo referencia a la forma de interactuar entre los equipos de diferentes áreas y cómo estos se manejan entre sí. Fátima, una de las líderes, nos comentó que en la empresa estaban teniendo problemas en cómo los equipos de diferentes áreas trabajaban entre sí, también mencionó que esto "es reflejo

de cómo los líderes administramos a nuestros equipos". Podemos decir que esto era notorio, ya que fue uno de los puntos que se trataron dentro del programa de Coaching.

Luego de conocer cuáles eran los problemas o situaciones que cada líder buscaba resolver utilizando Coaching, se les preguntó si el resultado fue positivo. El 87.5% de los entrevistados respondieron que sí lograron resolver el problema que tenían y tan sólo 1 persona no respondió. Fernando representa este 12.5% que no respondió en esta pregunta, comentó que no tenía ningún problema que resolver o algo que mejorar.

Ilustración 12: ¿Considera que el problema se resolvió?



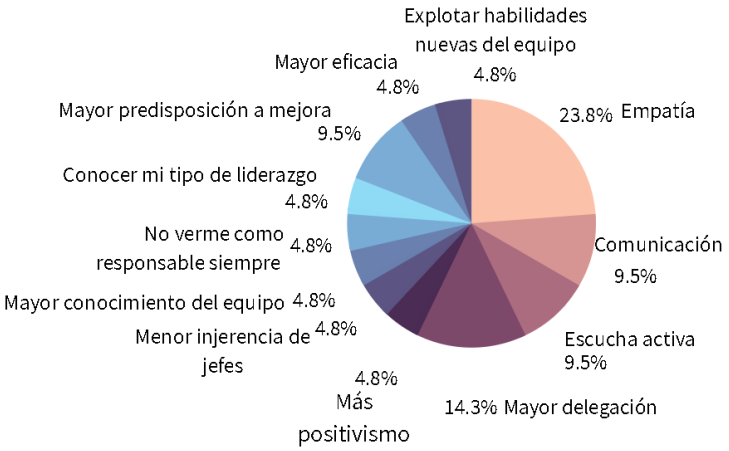
Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: Propia

Con respecto a la pregunta de sí se resolvió el problema, Gisselle me comentó que mediante el Coaching tuvo la oportunidad de conocer a los otros líderes y debido a esto se volvió más empática y flexible con ellos. Karina por su parte, me explicó que ahora puede escuchar y concentrarse en lo que la otra persona le dice sin estar pensando en su respuesta todo el tiempo y que esto le ayudó tanto en su vida profesional como personal. Otra líder, Fátima, me comentó que gracias al proceso de Coaching ahora logra ver el lado humano de la otra persona y entenderlos; aunque ella sintió que el programa fue muy corto.

Para lograr conocer cómo los colaboradores percibieron el impacto del programa de Coaching se preguntó cuáles fueron los principales cambios que notaron al terminar el programa, estos respondieron lo siguiente:

Ilustración 13: ¿Cuáles serían los principales cambios que usted notó al terminar el programa?



Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

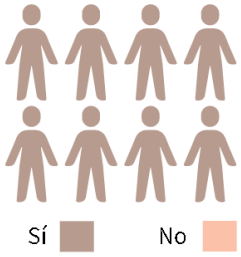
Realización: propia

Como se puede observar en el gráfico, al cabo del proceso de Coaching, se presentaron ciertos cambios como: se generó una mayor empatía entre las personas, mejoró la comunicación, aumentó la escucha activa y hubo una mayor delegación. Bajo estos parámetros que se repitieron podemos ver que el Coaching sí logró cumplir con los requisitos que la empresa tenía como base para este programa.

Dentro de esta pregunta, recibieron comentarios importantes, como, por ejemplo: Karina dijo que el Coaching te ayuda a "conocer, entender y escuchar" y estas son fortalezas para lograr ser un buen líder. Fernando también comentó que al trabajar en el área de siniestros debe tener una actitud positiva, esto porque como él mismo menciona: "manejamos los problemas de la gente y puede haber algún tipo de desgaste al hacer este trabajo". Por lo que el Coaching le ayudó con esto ya que puede ver las cosas de mejor manera y por ende ser más positivo en su trabajo. Patricia por el contrario comentó que después del programa de Coaching no busca sólo ser una líder, sino formar líderes que quieran siempre aprender más.

Al ser un programa dirigido a líderes, es muy importante conocer si se presentaron mejoras luego por el proceso de Coaching. Al preguntar esto a los líderes el 100% de ellos respondió que sí creen que su liderazgo mejoró después de este programa.

Ilustración 14: ¿Cree usted que mejoró su liderazgo al terminar el Programa de Coaching?



Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: propia

También se les pidió que explicaran las razones por las que pensaban esto, estas fueron sus respuestas:

Ilustración 15: Razones que justifican la pregunta: ¿Cree usted que mejoró su liderazgo al terminar el Programa de Coaching?

Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: propia

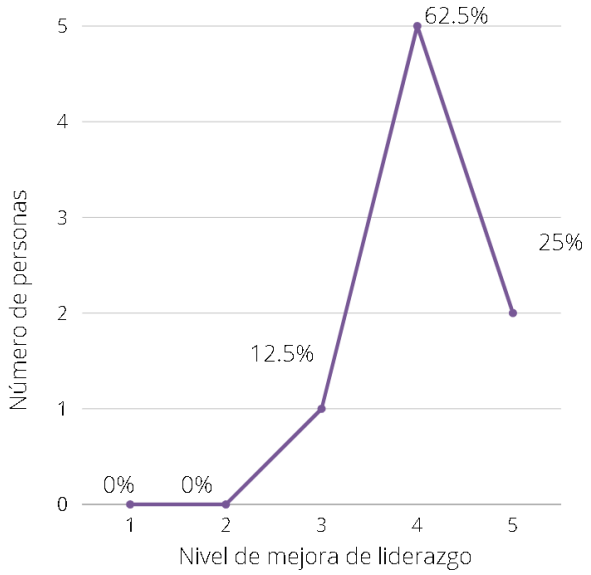
Como se puede observar, la mayoría de los líderes notó un cambio positivo en su liderazgo y a pesar de pasar por el mismo proceso de Coaching, la mayoría de estas respuestas fueron diferentes. Durante la entrevista Patricia mencionó que el Coaching le ha ayudado a relacionarse de mejor manera con los otros líderes por lo que ha podido hablar con ellos de situaciones por las que otro líder también ha pasado para entender cómo esa persona lo resolvió y así tomar la mejor alternativa tanto para ella como para su equipo.

En cuanto a lograr ver distintas perspectivas el director nacional de Indemnizaciones, Fernando dijo que: "Cuando uno puede ver más cosas, puede liderar de mejor manera"; mientras que para Gisselle el poder ver distintas perspectivas le ha ayudado a mejorar su liderazgo porque ahora ve cosas de las que antes no se daba cuenta.

Para Fátima su liderazgo mejoró con el Coaching, porque este le ayudó a ser más tolerante con las personas, la entrevistada se define a sí misma como una persona perfeccionista que esperaba que todos hicieran las cosas como las haría ella. Sin embargo, gracias al proceso de Coaching entendió que cada persona es diferente y no puede esperar que siempre las personas hagan las cosas exactamente como ella las haría.

Con respecto a la mejora del liderazgo de los líderes también se pidió que ubicaran esta mejora en una escala del 1 al 5, donde 1 representaba una mejora muy baja y 5 una mejora muy alta. Todos los entrevistados respondieron que su mejora fue mayor a un 2 y el 57% de estas personas concordaron en que su liderazgo tuvo una mejora de 4 puntos en la escala.

Ilustración 16: Sí se respuesta fue sí, en una escala del 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto, señale cuánto considera que mejoró su liderazgo



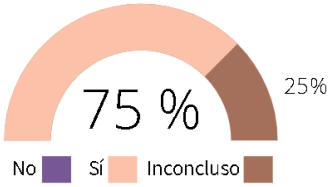
Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: propia

Podemos ver en el gráfico que la mayoría se ubica sobre la media de 3, por lo que este es un indicador positivo si se intenta medir el impacto del Coaching en los líderes y sobre todo en cómo ellos perciben esta mejora.

También se preguntó si consideran que el programa de Coaching mejoró el estado en general de la empresa, tomando como punto de referencia este programa, se les pidió que comparen el estado "pre Coaching" y "post Coaching". Aquí el 75% de los encuestados respondió que sí se pudo notar una mejora en la empresa después del programa, mientras que sólo 2 personas (25%) dijeron que no se podría hablar de una mejora en general.

Ilustración 17: ¿Considera que la aplicación del Programa de Coaching, mejoró el estado anterior en la empresa?



Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: propia

Los entrevistados que representan el 29% en la pregunta anterior, son Miguel y Fátima. Miguel comentó algunas razones por las que piensa esto, una de ellas es que para su percepción el estilo de liderazgo no sufrió mayores cambios como para notarlo en un nivel general dentro de la empresa, así como también mencionó que: "el liderazgo es algo que se debe trabajar todos los días y hay líderes a los que les falta empatizar", refiriéndose a este tema también comentó que los líderes deben entender las realidades de las demás personas y que esto es parte esencial del liderazgo. Fátima dijo que en el grupo en el que estuvo sí hubo cambios notorios, pero los cambios hubieran sido al 100% si hubieran vinculado a todos los líderes entre sí. Gisselle mencionó que, a pesar de ser un punto diferenciador entre algunos líderes, no todos cambiaron después del programa ya que no lo aprovecharon completamente pero que a pesar de esto sí hubo una mejora en la empresa en general.

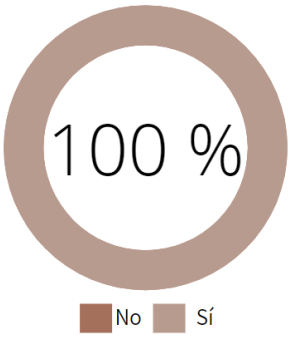
Para Juan, que fue un Coach durante este proceso hubo un cambio positivo dijo que el mejoramiento de la empresa se debía al aumento en el empoderamiento de los colaboradores. Karina concuerda con que hubo una mejora en el nivel de la empresa, ya que la comunicación fluye más, de mejor manera y más rápido; mencionó que en la empresa existe una evaluación que se llama Happiness y que como resultado del Coaching su equipo subió en distintas áreas como trabajo en equipo y coordinación de áreas.

Una frase importante para recalcar de la entrevista de Karina fue: "Tenemos una nueva visión de mejorar la comunicación, ahora estamos más unidos y todos remamos para el mismo lado hacia los mismos objetivos para mejorar a la empresa".

Para Patricia sí existió una mejora a nivel general en la empresa y opina que no fue un gasto sino una inversión para la compañía porque siempre se debe retroalimentar al equipo. Mientras que Fernando dijo que: "el nivel de alcance o impacto que tuvimos los que participamos sí aportó a la empresa".

En la pregunta sobre la cultura organizacional y estrategia corporativa, todos los encuestados afirmaron que conocían estos dos aspectos de la empresa ya que son bien socializados. Miguel comentó que la cultura organizacional se basa en ver al cliente como el centro.

Ilustración 18: ¿Conocía usted la cultura organizacional y la estrategia corporativa de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa?



Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: propia

Las habilidades blandas son una parte esencial dentro del liderazgo, ya que son las que impulsan la inteligencia emocional, la comunicación, entre otros aspectos importantes. Debido a esto, dentro de la entrevista se preguntó si los líderes creen que implementar Coaching Organizacional mejora las habilidades blandas de los colaboradores.

El 100% de los entrevistados respondieron que sí creen que mejora las habilidades blandas de los colaboradores, aunque no todos concordaron con las mismas algunas se repitieron:

Ilustración 19: ¿Cree usted que implementar Coaching Organizacional mejora las habilidades blandas de los colaboradores?

Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

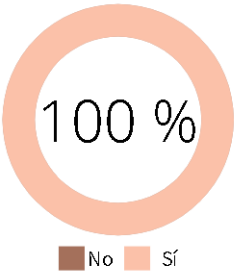
Realización: propia

El 87.5% de los encuestados afirmaron que la empatía es una de las habilidades que mejoran con el Coaching. Sin embargo, no sólo se refirieron a la empatía desde los líderes al resto del equipo, sino también a la empatía entre el mismo grupo. Gisselle dijo que es bueno saber que como líder no eres el único que pasa por ciertas cosas. Por otro lado, Patricia dijo que: "Muchas veces tenemos talentos o puntos a favor que no los sabemos explorar", esto refiriéndose tanto personalmente como con su equipo.

La comunicación también fue una de las habilidades más fuertes que los líderes percibieron que mejoraron con un 62.5%. Esto tiene mucho sentido, ya que como se mencionó en preguntas anteriores la información fluye más, de mejor manera y más rápido ahora que los líderes tienen una mejor relación entre ellos y con sus equipos. Fernando mencionó que ahora pueden compartir sus ideas y metas de manera más fácil y clara. Gisselle también mencionó que: "Cuando haces programas de Coaching, te sinceras y te abres". Mientras que Fátima dijo que con el programa de Coaching: "Entiendes, haces, vives y pasas las experiencias y conocimientos a tu equipo".

En relación con una de las preguntas anteriores, se buscó conocer si los líderes creían que el programa de Coaching generó un beneficio para la empresa. Todos los líderes concordaron en que este proceso sí generó un beneficio para Seguros Equinoccial. Sin embargo, Miguel opina que debió darse a más personas y no sólo quedarse en el nivel de líderes porque según su criterio, así el liderazgo se habría desarrollado más y se hubiera notado mucho más el cambio.

Ilustración 20: ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio para la Empresa?

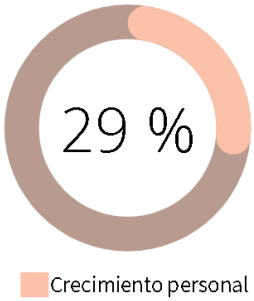


Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: propia

Con las preguntas anteriores se buscaba conocer la percepción de los líderes con respecto al impacto del programa de Coaching en la empresa, pero también es importante conocer cómo este programa impactó en ellos. Debido a esto durante la entrevista, se preguntó si consideraban que el programa generó un beneficio para su desarrollo profesional, el 100% de los entrevistados admitió haberse sentido beneficiado al pasar por este programa. También se pidió que den una pequeña explicación de por qué creen esto y al igual que muchas preguntas anteriores, las razones no fueron las mismas.

Ilustración 21: Porcentaje de personas que mencionaron que el Coaching impactó en su vida personal.



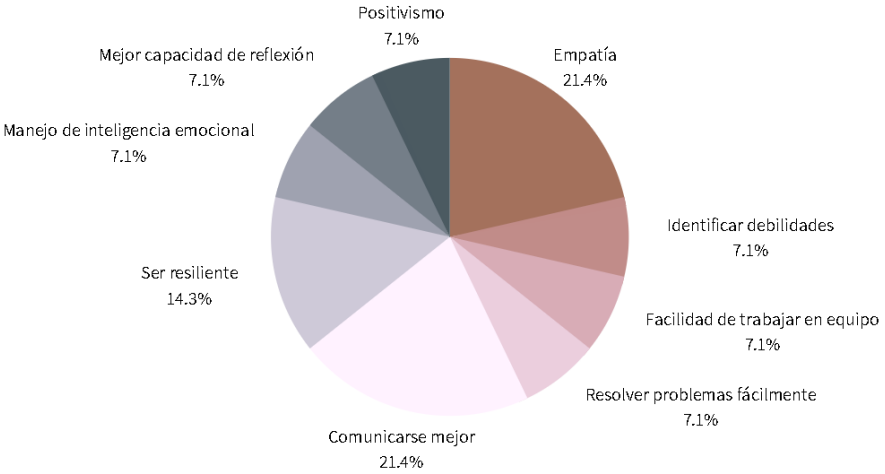
Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: propia

A pesar de que el Coaching ayudó a cada persona de diferente manera y que muchas veces esta ayuda se transmite a su día a día, tan sólo el 29% mencionó que el programa ayudó a su vida personal.

Por el otro lado, los demás encuestados mencionaron las siguientes razones por las que creen que el programa generó un beneficio para su vida profesional.

Ilustración 22: ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio en su desarrollo profesional?



Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: propia

Juan comentó que con el programa de Coaching se le hizo más fácil transmitir conocimientos y sobre todo ver primero a la persona y después al profesional. Esto último, según lo que nos dijo, se volvió algo muy importante en su forma de liderar. Para Fátima, el hecho de lograr tener más empatía con las personas en su equipo hizo que pudiera comunicarse mejor, lo que ayudó a que pudiera implementar proyectos con ellos más fácilmente. Patricia, por el contrario, dijo: "uno se empieza a cuestionar hacia dónde quiere ir y hacia dónde dirigir a mi equipo".

Fernando por otro lado, mencionó que ahora se puede dar cuenta de más cosas, lo que hace que deba reflexionar más y por ende tomar mejores decisiones. Sin embargo, Fernando también dijo que: "El Coaching debe ser más profundo para generar un mayor impacto".

La última pregunta que se hizo en la entrevista a los colaboradores, es si recomendarían la implementación de programas de Coaching en otras empresas. El 100% de los entrevistados sí recomendarían esta implementación y al contarnos las razones hay muchos puntos importantes que se deben mencionar.

Gisselle comentó que ella sí recomendaría porque es importante poder parar y analizar lo que estás viviendo, entender cómo se llega a las personas y sobre todo porque

el Coaching te da herramientas que te ayudan a crecer como persona; también dijo: "es importante que de afuera te den las herramientas para tú seguir creciendo como persona y como profesional". Esta frase la utilizó ya que, para ella al ser líder, se vuelve responsable del crecimiento de su equipo.

Para Juan, la implementación del Coaching es muy importante porque así se logra regar el *Know how*[11] entre los colaboradores, asegurando que, si una persona se llega a ir, los proyectos no paran y la empresa sigue funcionando con normalidad.

Según Karina, el Coaching ayuda a que cada uno se reencuentre consigo mismo al ser una herramienta muy poderosa, a su criterio: "El Coaching podría dar una vuelta de 180 grados a una empresa". Por otro lado, Patricia Mendieta, del área técnica, mencionó que el Coaching ayuda a que las personas tengan un mejoramiento continuo no sólo en el área profesional, sino también en el personal.

Si bien Miguel recomendaría la aplicación de Coaching en otras empresas, también nos mencionó que es importante hacerlo a todo el universo. Refiriéndose a esto dijo: "sí recomendaría, siempre y cuando se tome a todas las personas del mismo nivel y no sólo a un grupo". En este sentido, Patricia concuerda con Miguel, ya que ella también opina que no sólo se debe realizar a los líderes, sino también a otros niveles. Patricia mencionó que: "es importante hacerlo con frecuencia y con un objetivo o visión".

Coordinadora área de capacitación

Esta entrevista fue la primera en ser realizada y se buscaba conocer cómo percibió el impacto del programa de Coaching la persona encargada de coordinar el mismo. Las preguntas que se realizaron fueron similares a las de los colaboradores, ya que tenían un objetivo parecido.

La persona encargada de esta área es Lola Andrade y tiene el cargo de directora de capacitación en Seguros Equinoccial S.A., donde gestiona la parte de formación y desarrollo. Lola lleva en la empresa 25 años, pero solamente tiene 5 años en el puesto de directora.

[11] Know How: Son las capacidades o habilidades especiales que una persona adquirió con el paso del tiempo en una empresa para realizar ciertas tareas o proyectos.

Lola comentó que, para el proceso de Coaching, en la empresa se tiene distintas fases. Para empezar, la Gerente de Recursos Humanos y ella tomaron una certificación de Coaching para después de aprender pasar esta información a los demás colaboradores.

En la siguiente fase se incluyó a todo el equipo gerencial, esto debido a que si bien los líderes deben tener un conocimiento técnico y habilidades específicas para su puesto, estas deben ser potenciadas para que después puedan replicar el modelo con sus equipos.

Luego se dio Coaching a los directivos de la empresa; en esta etapa se buscó lograr que durante el Coaching grupal se desarrollen las habilidades organizacionales que como empresa se requerían.

Al igual que con los colaboradores se preguntó si a nivel organizacional existía algún problema o situación que se buscaba resolver. Lola comentó que, a nivel de procesos, lo que buscaban era que las personas no trabajen como islas en las diferentes áreas. Esto debido a que las áreas no interactuaban entre sí, no conseguían resultados en común y el sujeto afectado era el cliente final. Por esto, el Coaching tuvo como objetivos mejorar la interacción entre equipos, la comunicación y conocer cómo tomar acciones en común que permitan y faciliten el desarrollo de las actividades internas y hacia el cliente.

Con respecto a este problema, Lola nos comentó que con el proceso de Coaching se tuvo buenos avances. Sin embargo, con la pandemia se cortó un poco el proceso porque se tuvo que hacer todo virtualmente. Nos dijo que a pesar de esta situación los equipos han reaccionado bien y colaborado más, lo que ha permitido desarrollar más proyectos. Este resultado final ha sido a criterio de Lola muy bueno para la empresa.

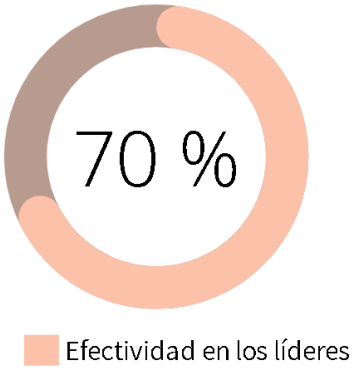
Por otro lado, se le preguntó cuáles serían los principales cambios que ha visto en la empresa al terminar el proceso de Coaching. Lola mencionó que principalmente mejoró la comunicación entre los equipos que ahora es más directa, y que por ejemplo, antes en la empresa se asumían mucho ciertas cosas y ahora se llega más a consensos; también dijo que los equipos están cumpliendo objetivos en común que al final beneficia a la empresa.

En el tema de liderazgo, Lola opinó que el nivel de este en el grupo de participantes sí mejoró principalmente desde los líderes hacia sus equipos. Esto debido a que cuando los equipos ven que los líderes se comunican mejor y hay mejores resultados,

esto se vuelve algo a seguir lo que para Lola esta es una consecuencia directa del mejoramiento de liderazgo.

Una pregunta clave dentro de la entrevista fue conocer la percepción de la directora de capacitación sobre el estado de la empresa general antes y después del Coaching. Con respecto a esta pregunta mencionó que no todos los líderes responden de igual manera a un proceso de Coaching o en el mismo lapso de tiempo, ya que puede haber líderes a los que les tome más tiempo reaccionar a esto. Sin embargo, al ponerlo en una escala concordó en que el proceso de Coaching dio un resultado positivo en un 70% de los líderes, esto debido a que no todos están preparados o dispuestos a mejorar de manera inmediata.

Ilustración 23: Resultado positivo en líderes



Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: propia

Dentro de Seguros Equinoccial, el Coaching es una herramienta que siempre ha estado presente y es muy importante ya que ayuda a las personas a desarrollar sus competencias y habilidades. Debido a esto la empresa tiene como proyecto crear un área de Coaching, por lo que desde ya se está formando a los gerentes en esto para que se logre dar Coaching a todos los colaboradores que lo necesiten sin necesidad de pagar por Coaches externos que resultan un poco costosos.

Con respecto a las habilidades blandas que se desarrollan con el Coaching, Lola cree que todas las habilidades son desarrollables. Sin embargo, en este proceso se enfatizaron las habilidades nombradas a continuación:

Ilustración 24: Habilidades blandas que se desarrollaron con el proceso.

Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Realización: propia

Lola mencionó también que al momento de elegir a las personas que iban a ser parte del proceso no se les dio la opción de no participar, sino que fue obligatorio para todos los líderes. Sin embargo, antes de anunciar esto, se dio una charla con las razones de por qué deben ser parte del proceso y todos los beneficios que este les daría a ellos y a sus equipos. Después de esta charla todos estuvieron de acuerdo en pasar por este proceso a pesar de que duró cerca de 8 meses incluyendo su época de vacaciones.

Una frase muy importante a recalcar en este punto de la entrevista es cuando Lola dijo: "una cosa es tener que hacer por obligación y otra querer hacer por motivación y esa es la diferencia importante que descubrieron con el Coaching".

Por el lado de la cultura organizacional, Lola mencionó que es algo que va desde el inicio y que esta cultura de puertas abiertas debe ser llevada por los líderes. Sin embargo, son ellos los que deben organizarse y dedicar esos tiempos para escuchar, atender y entender.

Con respecto a los beneficios que recibió la empresa con este proceso, Lola comentó que en el mundo actual se deben desarrollar diferentes habilidades y que esa es la diferencia entre una empresa buena y una exitosa. La directora de capacitación cree que los beneficios del Coaching en la empresa son evidentes porque se desarrollan habilidades y, estas enfocadas en lo que necesita la compañía hacen que las personas sean

más productivas. Todo esto según Lola, volcado a la cultura organizacional hace que las personas se sientan bien donde están y quieran quedarse.

Por último, se preguntó a Lola si recomendaría que otras empresas implementen programas de Coaching. Respondió que sí recomendaría, pero que para tener éxito en esto se debe tener una compañía con cierto nivel de madurez. También comentó que se debe conocer hacia dónde se quiere ir como empresa, cuáles son las competencias organizacionales y saber qué tan desarrolladas se encuentran estas. Por otro lado, me explicó que es necesario conocer muy bien a la empresa y también saber qué líderes o personas necesitan más que otros este tipo de programas

Encuesta

La encuesta se realizó a un grupo de 4 líderes de diferentes áreas que fueron parte del programa de Coaching en la empresa, esto se realizó de esta manera debido a que no contaban con el tiempo suficiente para agendar una entrevista.

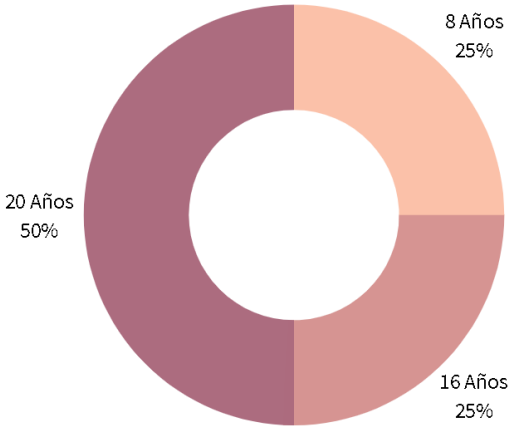
A continuación, se hará un pequeño análisis de cada pregunta:

1. **¿Qué tiempo lleva en la empresa?**

Este programa estuvo dirigido a los líderes de cada área, por lo que no todos los encuestados tienen un cierto número de años de antigüedad en la empresa, esto se puede evidenciar de mejor manera en las siguientes respuestas.

Los líderes que participaron han trabajado en la empresa por más de 7 años, el tiempo exacto para cada uno es:

Ilustración 25: ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?



Fuente: (Calderón, 2021)

Realización: Propia

Con esto podemos decir que la antigüedad no fue un factor decisivo al momento de elegir a las personas que participaron en el programa, sino que el factor de decisión fue el puesto que cada uno tenía.

2. ¿En qué área de la empresa trabaja?

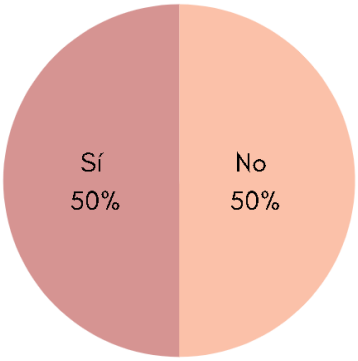
Al ser líderes, ninguna área se repitió y se obtuvo que las personas encuestadas trabajan en departamentos donde cada uno tienen influencia directa con un grupo de personas, estas áreas son:

- Financiera
- Comercial
- Legal
- Indemnización de Vehículos

3. ¿Usted decidió voluntariamente participar del programa?

El programa de Coaching según la Lola Andrade (directora de capacitación de Seguros Equinoccial) en la entrevista fue una actividad en la que todos los líderes debían participar. Sin embargo, algunos no estaban de acuerdo en participar por lo que la empresa tuvo que cambiar el carácter del programa a obligatorio. Esto se puede evidenciar en las respuestas de los líderes a esta pregunta, donde dos personas participaron voluntariamente y dos no lo hicieron.

Ilustración 26: ¿Usted decidió voluntariamente ser parte del programa?



Fuente: (Calderón, 2021)

Realización: propia

4. ¿Cuál era el problema o situación que usted quería resolver con este programa?

El programa de Coaching se realizó con el fin de incentivar la cultura organizacional de la empresa impulsando el empoderamiento y delegación, el trabajo en equipo, el reconocimiento al logro grupal y la confianza. Sin embargo, cada persona buscaba mejorar cierto aspecto, por lo que no hubo un sólo problema o situación a mejorar, sino que estos se adecuaban a la realidad de cada líder.

Las respuestas que los líderes indicaron son:

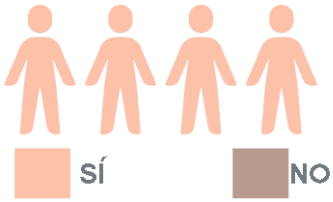
- Autoconocimiento
- Inclusión en la empresa
- Empoderamiento
- Refuerzo de liderazgo en las áreas

Tomando en cuenta las respuestas de los líderes y lo que se buscaba mejorar, podemos deducir que el programa de Coaching ayudó a los líderes en diferentes aspectos. Sin embargo, estos se alinean indirectamente con los propósitos que la empresa buscaba alcanzar.

5. ¿Considera que el problema se resolvió? Explique por qué

Para esta pregunta el 100% de las personas encuestadas respondieron que el programa de Coaching sí resolvió el problema que tenían.

Ilustración 27: ¿Considera que el problema se resolvió?



Fuente: (Calderón, 2021)

Realización: propia

Para esta pregunta también se pidió a los líderes que explicaran la razón por la que consideraban que el problema se había resuelto o no con el fin de entender la manera en la que el Coaching influyó y su impacto en dichos problemas. Las respuestas que los líderes dieron fueron:

- Me motivé, vi las cosas desde otra perspectiva
- Se logró resolver diferencias personales
- Logré delegar con mayor confianza
- Fue muy útil e importante, se incentivó y potenció cada una de nuestras fortalezas y oportunidades de mejora e influencia en nuestros equipos.

Con estas respuestas podemos indicar que no sólo se resolvió el problema que tenía cada uno de ellos, sino que éste ayudó a cada líder a mejorar para poder llevar mejor sus áreas de trabajo y al mismo tiempo generar un beneficio para la empresa.

6. ¿Cuáles serían los principales cambios que usted notó al terminar el programa?

Para entender el impacto del Coaching a largo plazo se pidió que los líderes mencionen los principales cambios que notaron luego de ser parte del programa. Las personas encuestadas respondieron que los cambios que percibieron incluyen:

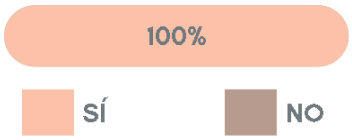
- Enfocarse en lo importante
- Mayor unión

- Escucha activa
- Ser parte de la solución
- Seguridad
- Confianza en uno mismo y en los demás
- Mayor autoestima
- Liderazgo claro
- Orientación a la mejora
- Enriquecimiento de capacidades

Mediante estas respuestas podemos concluir que el programa de Coaching cumplió con los principales propósitos que buscaba alcanzar la empresa y resultó en un beneficio para los líderes que se verá reflejado en su liderazgo y trabajo en la empresa.

7. ¿Cree usted que mejoró su liderazgo al terminar el Programa de Coaching? Explique por qué

Ilustración 28: ¿Crees usted que mejoró su liderazgo al terminar el Programa de Coaching?



Fuente: (Calderón, 2021)

Realización: propia

Todos los líderes admitieron que su liderazgo mejoró al terminar el programa de Coaching. Sin embargo, al comparar las respuestas de cada uno podemos notar que, si bien todos mejoraron su liderazgo, no todos lo hicieron en el mismo nivel. Se puede ver mediante las siguientes respuestas que el Coaching impactó de diferente forma a cada uno, pero obteniendo una mejora en su liderazgo.

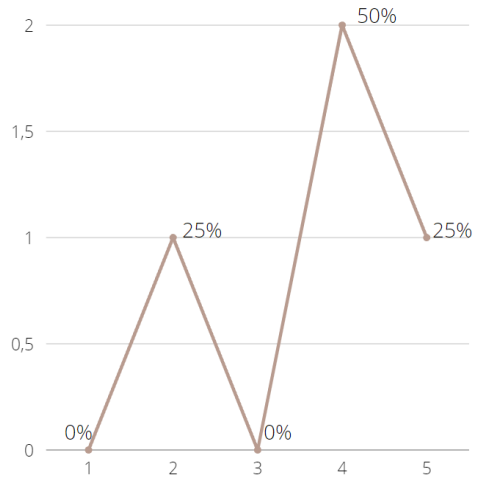
- Logré aplicar lo aprendido con el equipo
- Entender a la otra persona y ponerse en sus zapatos
- El equipo está más unido

- Mejoró la comunicación con mi equipo de trabajo y se reflejó en su rendimiento y confianza en mi persona como líder.

Todas las respuestas que los líderes mencionaron son mejoras que se verán reflejadas en sus equipos de trabajo y por tanto en la productividad y desarrollo de la empresa, ya que cada líder de área tiene un efecto directo en el grupo de personas que tiene a su cargo.

8. En una escala del 1 al 5, siendo 1 muy poco y 5 bastante, cuánto considera que mejoró su liderazgo

Ilustración 29: Escala de mejora en líderes



Fuente: (Calderón, 2021)

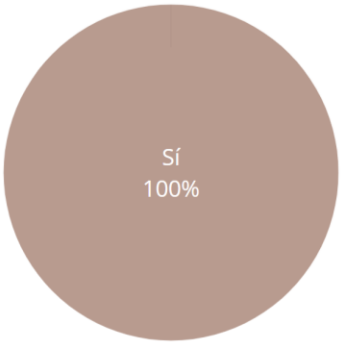
Realización: propia

Mediante el gráfico podemos ver que el 100% de los encuestados notó una mejora en su liderazgo; y un 75% de las personas cree que su liderazgo aumentó bastante al estar sobre el número tres en la escala. Esta pregunta nos ayuda a conocer qué tanto perciben los líderes que les impactó el programa de Coaching en su liderazgo, teniendo en cuenta que tres de cuatro personas notaron una mejora bastante alta, podemos decir que el proceso por el que pasaron fue un éxito tanto para la empresa como para las personas involucradas.

9. ¿Considera que la aplicación del Programa de Coaching, mejoró el estado anterior en la empresa?

Con esta pregunta se busca conocer si las personas que participaron en el programa vieron un efecto no sólo en ellos, sino en la empresa como tal. El 100% de los encuestados consideran que desde el proceso de Coaching la empresa mejoró; en términos del desarrollo organizacional de la empresa podemos afirmar que al mejorar las relaciones entre las personas también se mejoró el desarrollo de la empresa.

Ilustración 30: ¿Considera que el Programa de Coaching mejoró el estado anterior en la empresa?



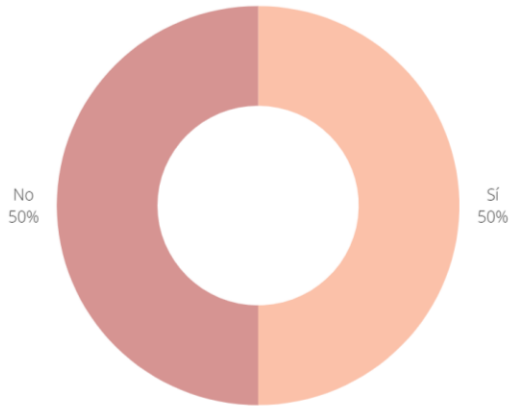
Fuente: (Calderón, 2021)

Realización: propia

10. ¿Conocía usted la estrategia corporativa de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa?

Uno de los objetivos que tenía Seguros Equinoccial al realizar el proceso de Coaching era reafirmar la estrategia corporativa en sus colaboradores, mediante la respuesta podemos ver que no sólo fue una decisión acertada ya que el 50% de los encuestados no estaban al tanto de la estrategia corporativa de la empresa antes de participar en el programa, sino que usar el Coaching es una manera amigable para asociarla con los líderes y hacerla parte del día a día de ellos. Con esto podemos lograr que los líderes ayuden a que la estrategia llegue a todos los colaboradores al pasarla entre sus grupos de trabajo en forma de cascada.

Ilustración 31: ¿Conocía usted la estrategia corporativa de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa?



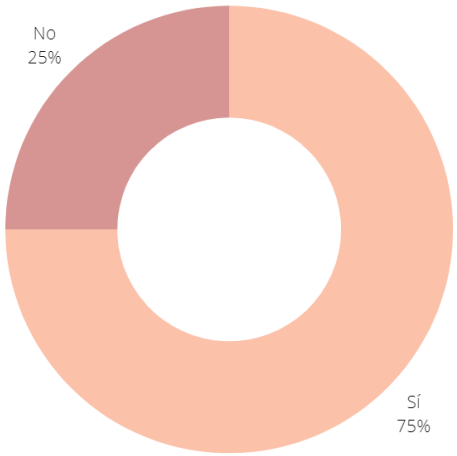
Fuente: (Calderón, 2021)

Realización: propia

11. ¿Conocía usted la cultura organizacional de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa?

Al igual que en la pregunta anterior, otro objetivo de la empresa era reafirmar la cultura organizacional entre los colaboradores. Sin embargo, al comparar la respuesta de los líderes con respecto a la estrategia corporativa podemos afirmar que la cultura organizacional está más socializada entre ellos que la estrategia organizacional.

Ilustración 32: ¿Conocía usted la cultura organizacional de Seguros Equinoccial antes de ser parte de este programa?

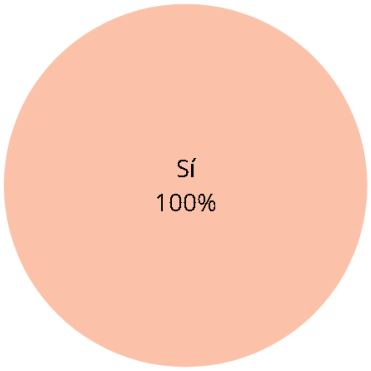


Fuente: (Calderón, 2021)

Realización: propia

12. ¿Cree usted que implementar Coaching Organizacional mejora las habilidades blandas de los colaboradores? Si la respuesta es sí, especifique algunas de estas habilidades.

Ilustración 33: ¿Cree usted que implementar Coaching Organizacional mejora las habilidades blandas de los colaboradores?



Fuente: (Calderón, 2021)

Realización: propia

El 100% de los encuestados afirmaron que implementar Coaching Organizacional mejora las habilidades blandas. Esto quiere decir que el Coaching impacta directamente en la forma en la que trabajan las personas, cómo interactúan entre ellos, cómo resuelven sus problemas, entre otras cosas.

Los líderes describieron cuáles son estas habilidades que mejoran con el Coaching, las cuales son:

Ilustración 34: Habilidades que mejoraron con el Coaching

Fuente: (Calderón, 2021)

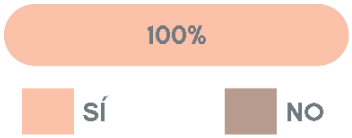
Realización: propia

Como podemos observar, más de una persona indicó que el trabajo en equipo es una de las habilidades que mejoraron al igual que la resolución de problemas o gestión de conflictos; estos dos aspectos son fundamentales cuando se quieren alcanzar objetivos en común, por lo que al impulsar estos, las personas llegan a trabajar de mejor manera para beneficio de la empresa.

13. ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio para la Empresa?

Todas las personas encuestadas coinciden en que implementar este tipo de Coaching genera un beneficio para la empresa. Esta pregunta está ligada a la anterior, ya que si las personas trabajan de mejor manera y los líderes pueden comunicarse mejor con sus colaboradores esto va a resultar en que todos van a trabajar como piezas de un mismo engranaje minimizando la cantidad de errores que pueden cometer las personas por falta de conocimiento o malos entendidos.

Ilustración 35: ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio para la Empresa?



Fuente: (Calderón, 2021)

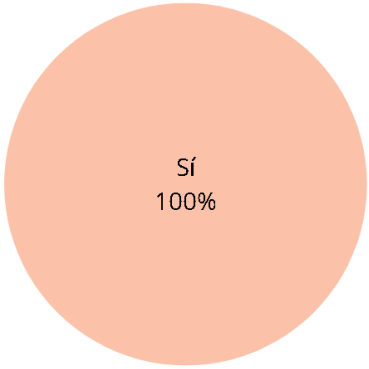
Realización: propia

14. ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio en su desarrollo profesional?

Esta pregunta es muy importante para este proyecto, ya que el Coaching para muchas empresas está visto como un gasto y no como una inversión, por lo que el hecho de que el 100% de las personas encuestadas respondieron que este programa les ayudó en su desarrollo profesional, nos demuestra que no sólo es un beneficio para la empresa como lo vimos anteriormente sino que también ayuda a que los colaboradores mejoren profesionalmente para que puedan trabajar de mejor

manera y a su vez enseñar lo que aprendieron a los colaboradores a su cargo. Esto genera un impacto no sólo en las personas que participaron sino en toda la empresa.

Ilustración 36: ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio en su desarrollo profesional?



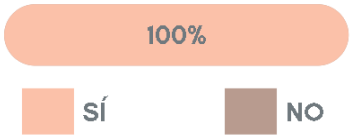
Fuente: (Calderón, 2021)

Realización: propia

15. ¿Recomendaría usted la implementación de un programa de Coaching en otras empresas?

El 100% de las personas encuestadas recomendarían a otras empresas implementar programas de Coaching. Esto nos ayuda a entender que las personas que participaron en este programa no piensan que sea un gasto, sino que su percepción sobre el Coaching es positiva y no sólo para un tipo de empresa, sino para cualquier empresa.

Ilustración 37: ¿Recomendaría usted la implementación de un programa de Coaching en otras empresas?



Fuente: (Calderón, 2021)

Realización: propia

Capítulo IV

Análisis de datos

En el proceso de obtención de datos se pudo encontrar información muy valiosa que nos ayuda a entender cuál era el estado de la empresa antes del Coaching y cómo este cambió después de que los líderes pasaran por este proceso.

Para lograr tener una mejor perspectiva del impacto del Coaching en la empresa y los líderes se va a realizar un análisis comparativo constante, un análisis por etapas y un análisis de contenido. El primer tipo de análisis consiste en comparar una o varias unidades de estudio con otras que son semejantes o diferentes, en este caso las unidades de estudio son las entrevistas con los líderes. El segundo tipo de análisis se basa en clasificar los elementos dentro de una misma categoría, para esto se va a utilizar el proceso de Coaching como un punto medio que divide dos etapas, la "pre Coaching" y la "post Coaching" con el fin de evaluar el impacto de este proceso en los colaboradores y en la empresa.

Análisis comparativo constante

Para este análisis se comparan cuatro unidades de estudio separadas en dos grupos. Dentro del primer grupo estarán Miguel Zúñiga, jefe de proyectos de tecnología y Fátima Morales, directora de experiencia de cliente. En el segundo grupo estarán Patricia Soria, jefe de cobranzas regional y Karina Salazar, jefa de administración salarial y beneficios.

Se separó a estos líderes de esta manera ya que tanto Miguel como Fátima tuvieron respuestas similares en sus entrevistas, al igual que Patricia y Karina en el otro grupo. Para este análisis vamos a tomar en cuenta únicamente las preguntas número 13 y 15 de la entrevista a los colaboradores: 13. ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio para la Empresa? y 15. ¿Recomendaría usted la implementación de un programa de Coaching en otras empresas?

Ilustración 38: Respuestas a ¿Considera usted que el programa de Coaching generó un beneficio para la Empresa?

RESPUESTAS PREGUNTA 13	
GRUPO 1	GRUPO 2
Miguel: No puedo decir que hubo una mejoría en general, el liderazgo se trabaja todos los días. Subimos muy poco en esto.	Patricia: Sí mejoró. No fue un gasto, sino una inversión para la empresa. Necesitas siempre retroalimentar al equipo.
Fátima: No estoy segura. Mi grupo sí mejoró, pero si hubieran vinculado a todos y con más tiempo el cambio hubiera sido total	Karina: Sí, en parte por la mejora en la relación con los otros líderes. La comunicación fluye más, de mejor manera y más rápido.

Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Elaboración: Propia

Como se puede ver en el gráfico, las personas del grupo uno no pueden afirmar que hubo una mejora a nivel general de la empresa, mientras que las personas del grupo dos están seguras de que sí mejoró. Para lograr que todos perciban este cambio en la empresa, se debe tomar en cuenta las respuestas de los líderes que opinan que se necesita más tiempo y un trabajo continuo diario de todos los líderes en conjunto. Sin embargo, también se debe tomar en consideración que puede que dichos líderes no hayan aprovechado totalmente el programa y por ende no ven ese cambio en la empresa como las personas del grupo 2. Con esto se puede hacer alusión a lo que Lola, directora de capacitación mencionó que algunos líderes no están preparados para cambiar durante el proceso.

La segunda pregunta que se va a analizar es la número 15. ¿Recomendaría usted la implementación de un programa de Coaching en otras empresas?

Ilustración 39: Respuestas a ¿Recomendaría usted la implementación de un programa de Coaching en otras empresas?

RESPUESTAS PREGUNTA 15	
GRUPO 1	GRUPO 2
Miguel: Sí, siempre y cuando se tome en cuenta a todas las personas del mismo nivel y no sólo a un grupo.	Patricia: Sí, es importante hacerlo con frecuencia y con un objetivo o visión. También es importante hacerlo a más niveles.
Fátima: Sí, lo recomendaría al 100%	Karina: Sí, es una herramienta muy poderosa, puede dar una vuelta de 180 grados a una empresa

Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Elaboración: Propia

A diferencia del gráfico anterior, en esta comparación existe un cruce. Este cruce se debe a que tanto Miguel como Patricia concuerdan en que algo faltó en este proceso. El criterio de estos dos líderes es que el proceso debe haber sido dirigido para más personas de varios niveles y no sólo enfocarse en un nivel o cierto grupo de personas. Sin embargo, todas las personas de los dos grupos recomendarían realizar procesos de Coaching en las empresas.

Con este pequeño análisis podemos llegar a la conclusión de que si bien los líderes del grupo uno vieron un cambio pequeño en el estado general de la empresa "post Coaching", este tipo de procesos generan un beneficio tanto para las empresas como para todos los colaboradores independientemente de si participan en este proceso o no.

Análisis de contenido

Este análisis se va a dividir en dos etapas, donde el punto diferenciador será el proceso de Coaching. Lo que se busca identificar con este análisis es el estado de la empresa antes del Coaching. Es decir, las situaciones o problemas que tenía la organización que llevaron a la realización de este programa y conocer el estado de la misma con respecto a estos problemas después del proceso de Coaching.

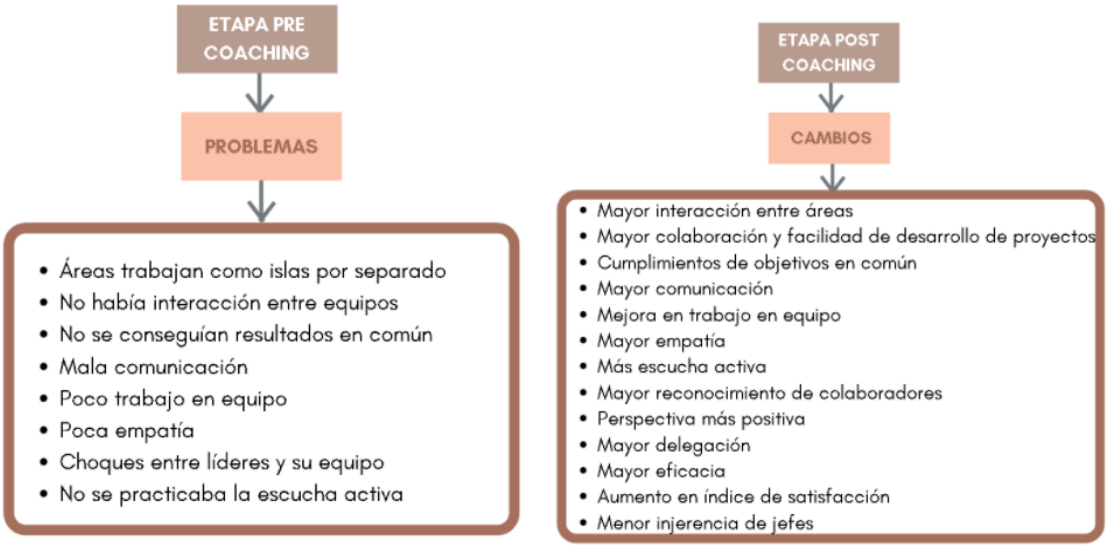
Ilustración 40: Etapas de análisis

Fuente y elaboración: Propia

Dentro de esta subdivisión se identificarán los problemas que había dentro de la empresa, tanto para el área de capacitación como para los líderes y los cambios que hubo luego del programa de Coaching, donde estos tenderán a no ser iguales en todos los casos.

En el siguiente gráfico se establecerán los problemas que existían en la organización y que se buscaban resolver según la información proporcionada por los líderes y la directora de capacitación durante las entrevistas al lado izquierdo. Al lado contrario se encuentran los cambios que hubo tras el proceso de Coaching.

Ilustración 41: Comparación etapas



Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Elaboración: Propia

En la etapa pre Coaching, dos de los principales problemas que tenía la organización eran que las áreas trabajan como islas independientes y por ende no se lograba tener resultados en común por esta falta de interacción entre los equipos. Esto

según Lola, afectaba a la empresa en sí, pero también al cliente final que es el eje de la cultura organizacional, por lo que era un punto importante a tratar en el programa de Coaching.

Estos problemas en la etapa post Coaching se resolvieron en su mayoría luego de pasar por este proceso. La directora del área de capacitación y los líderes concuerdan en que ahora existe una mayor interacción en las áreas y por ende también aumentó la colaboración de las personas, lo que ayudó a que el desarrollo de proyectos se vuelva más fácil. Todo esto se puede ver reflejado en que se están cumpliendo con objetivos en común.

Otros temas importantes que llevaron a la realización del programa, fue la mala comunicación y la poca empatía que existía. Muchos de los líderes en las entrevistas mencionaron que por el proceso de Coaching les ha resultado más fácil el ponerse en los zapatos de la otra persona y no ver a los compañeros sólo como profesionales, sino verlos como personas que al igual que cada uno de nosotros tiene problemas dentro de su propia realidad. Este aumento de empatía en la empresa según los líderes se logró debido a que muchos de ellos no se conocían entre sí, por lo que no tenían esa conexión y esto se reflejaba también en sus equipos.

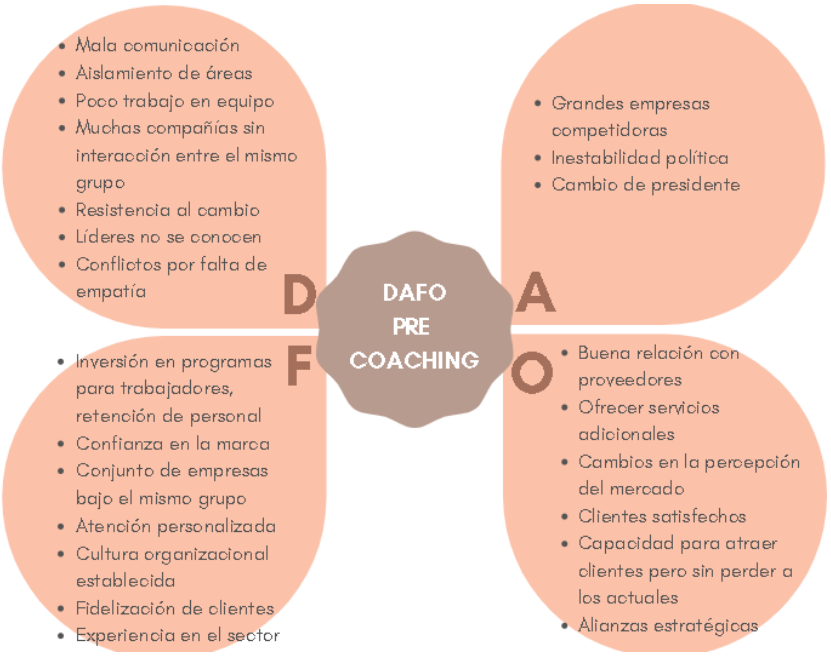
DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que se utiliza para conocer la situación de una empresa o proyecto en relación a 4 variables internas y externas. Las variables internas de esta matriz son las que la empresa puede controlar como las debilidades y las fortalezas, mientras que las variables externas son las que no están en control de la empresa como las amenazas y oportunidades.

Para este análisis se va a seguir tomando como punto de referencia el proceso de Coaching, por lo que se realizarán dos modelos DAFO para cada etapa.

DAFO pre Coaching

Ilustración 42: DAFO pre Coaching



Fuente: (Andrade, y otros, 2021)

Elaboración: Propia

Con el fin de conocer la situación de la empresa en el momento anterior al Coaching se realizó un análisis DAFO que nos permite conocer esto. Podemos observar que en este primer análisis la mayoría de debilidades que tiene la empresa son los problemas que se manejaron con el programa de Coaching. Este es un indicador de cómo se eligieron los objetivos del programa de Coaching en la empresa, ya que con los objetivos para este proceso se pueden llegar a atacar la mayoría de estos.

Por el lado de las fortalezas empresariales tenemos que Seguros Equinoccial es una empresa ya establecida en el mercado que cuenta con una cartera de clientes amplia y sobre todo un reconocimiento de marca que le permite mantenerse en el mismo por los años.

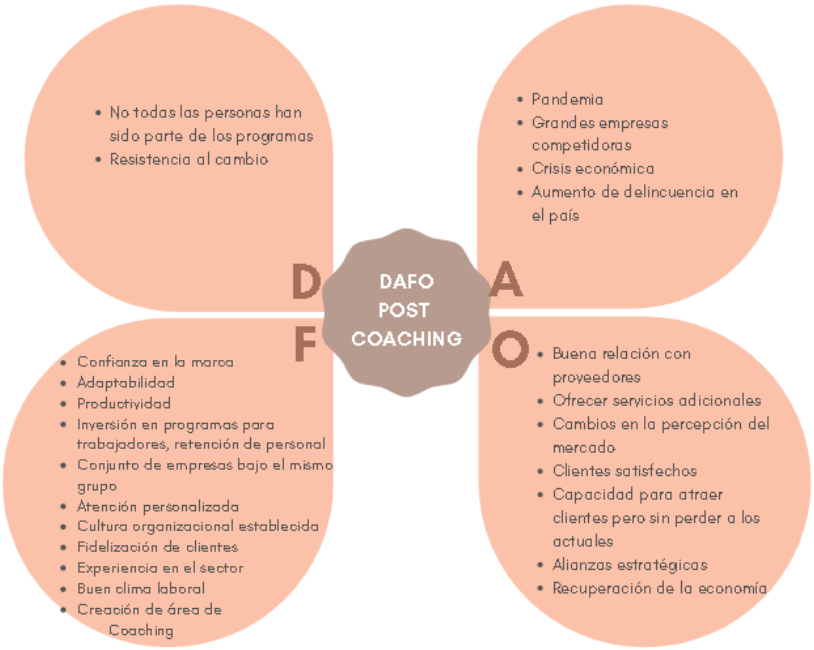
Dentro de las oportunidades tenemos que tomar en cuenta que la empresa es parte de un conglomerado de otras empresas que trabajan entre sí y el hecho de tener ese respaldo ya es un plus para la empresa, pero también hace que pueda tener más espacio de crecimiento y confianza entre los clientes.

Si bien las amenazas no son tantas para esta empresa, tienen un peso muy grande. El impacto que tuvo la inestabilidad política en el país fue alto y esto no sólo afectó en

este aspecto, sino que también tuvo un efecto directo con la economía del país. Al tener dos corrientes totalmente opuestas encabezando las listas de apoyo generó mucha incertidumbre que se tradujo en una baja confianza del consumidor y en una pequeña reducción en los gastos de cada familia.

DAFO post Coaching

Ilustración 43: DAFO post Coaching



Fuente y elaboración: Propia

Para este análisis podemos observar que las debilidades después del proceso de Coaching se redujeron. Sin embargo, podemos observar que una debilidad dentro de la empresa es la resistencia al cambio, lo que no es muy fácil de eliminar, pero se puede lograr si se comunica de mejor manera la situación. Aquí tenemos que tener en cuenta que, si bien con un buen liderazgo esta resistencia al cambio tiende a bajar, siempre estará presente en todas las empresas.

Por el lado de las fortalezas podemos ver que la presencia de la marca sigue siendo fuerte al igual que la confianza de los consumidores. También tenemos que tomar en cuenta que los procesos de Coaching ayudan a que los líderes sepan cómo manejar de mejor manera las situaciones y por ende se vuelvan más resilientes y se adapten mejor a los cambios ellos como sus equipos. Otro aspecto importante es que con todos los líderes en sintonía se tiene un mejor ambiente laboral y eso impacta directamente en la productividad, lo que es bueno para la empresa.

En cuanto a las amenazas, podemos ver que no son muchas, pero sí tuvieron un impacto alto. La pandemia fue algo tan imprevisto que afectó al país y al mundo en todos los aspectos. Debido al encierro las empresas tuvieron que cambiar su forma de trabajo y ajustarse a nuevas medidas, como por ejemplo la Ley Humanitaria. Esta ley permitió a las empresas recortar el sueldo de los trabajadores, lo que impactó en el consumo del hogar al no tener los mismos ingresos. La tasa de desempleo aumentó y muchas personas empezaron a gastar su dinero en bienes de primera necesidad. Todas las empresas y familias se vieron realmente afectadas.

Dentro de las oportunidades tenemos que la empresa cuenta con clientes fidelizados que tienen una buena imagen de la misma y su gestión, lo que ayuda a que capten potenciales clientes y mantener los anteriores. Si bien la pandemia afectó en un principio a todas las empresas, también pudo ayudar a muchas, esto debido a que la percepción de las personas por tener un seguro cambió, ahora había un factor de riesgo alto para ellas y muchas optaron también por contratar un seguro al ver que todos los hospitales públicos colapsaron.

Con esta información podemos hacer una comparación de la situación de la empresa antes y después del Coaching, el cambio más fuerte se puede ver en las debilidades de la empresa, las cuales disminuyeron drásticamente con el proceso de Coaching. Esto se traduce en una fortaleza para la empresa que al tener la capacidad de adaptarse a todas las nuevas formas de trabajo que le permitieron seguir funcionando sin mayores efectos. Esto lo confirmamos con las entrevistas, ya que muchos de los líderes mencionaron que, debido al proceso de Coaching supieron cómo manejar adecuadamente esta transición a teletrabajo entre otros cambios. Incluso, una líder mencionó que uno de los índices de satisfacción en la encuesta interna que antes tenían bajo, durante la pandemia y después del Coaching subió. Otra líder también comentó que su experiencia durante la pandemia gracias a este proceso, fue muy grato porque aprendió a tener mayor empatía con su equipo y a comunicarse de mejor manera.

Todos estos testimonios en conjunto con la información anterior nos indican que el proceso de Coaching sí logró cumplir con los requisitos que la empresa tenía como base para este programa.

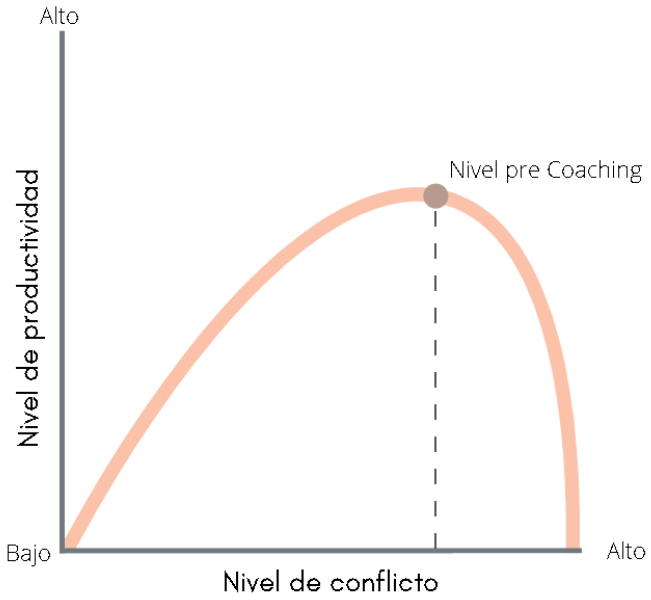
Curva de conflictos y productividad

Esta curva ayuda a medir el impacto de los conflictos internos de la empresa en la productividad de las personas. Para entender esta curva se debe tener en cuenta que los conflictos quitan productividad y el nivel del conflicto, se mide por la reacción de las personas al mismo.

A continuación, se presentará la comparación de esta curva con respecto a las etapas pre y post Coaching, pero también al nivel óptimo de conflicto.

Curva pre Coaching

Ilustración 44: Curva nivel pre Coaching

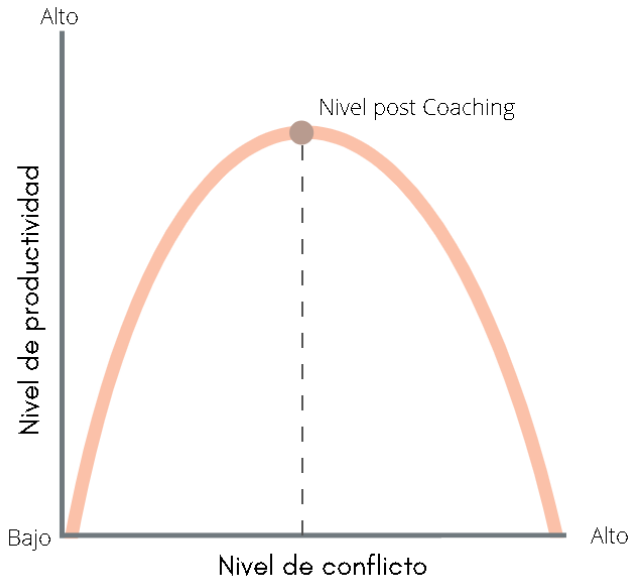


Fuente y elaboración: Propia

Con esta curva podemos observar que el nivel de conflicto es mayor al de productividad, por lo que estos conflictos internos afectan a las personas y su trabajo. Esto nos indica que hay que identificar estos problemas para lograr resolverlos. En este caso los problemas que se deberían atacar serían: la mala comunicación, poca empatía, la falta de trabajo en equipo y la interacción entre líderes, grupos y áreas.

Curva post Coaching

Ilustración 45: Curva nivel post Coaching



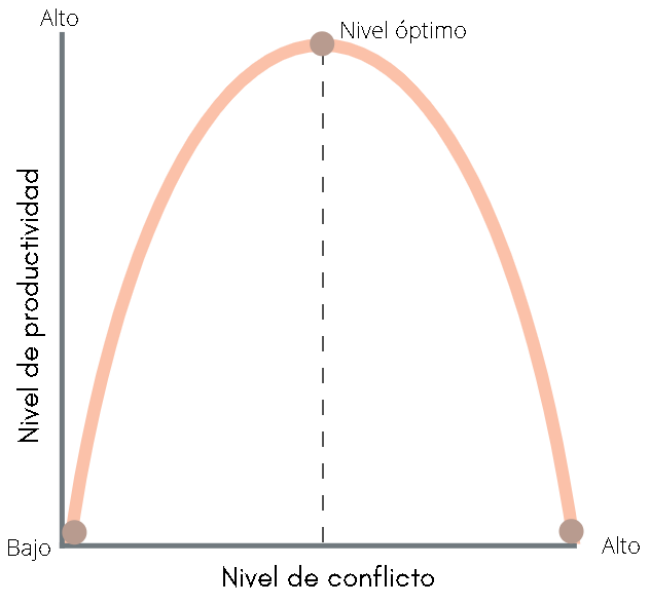
Fuente y elaboración: Propia

Como se mencionó anteriormente, el programa de Coaching se basó en los parámetros: empoderamiento y delegación, más confianza y menos control, eliminar castigos al error, trabajo en equipo y reconocimiento al logro grupal. Al tener en cuenta los problemas o conflictos que nos mencionaron los líderes podemos ver que estos parámetros sí se ajustaron a ellos y que se pudieron cumplir.

Al resolver los conflictos mencionados anteriormente y trabajarlos, el nivel de productividad aumentó, esto debido a que el ambiente laboral mejoró y la relación entre las áreas también. Con esto se logra que las áreas y equipos trabajen en equipo y consigan objetivos en conjunto para el beneficio de la empresa.

Curva nivel óptimo

Ilustración 46: Curva nivel óptimo



Fuente y elaboración: Propia

Si bien el proceso de Coaching mejoró esta curva, también podemos ver que tanto la resistencia al cambio como la predisposición para el cambio de cada uno de los líderes aún juega en contra, sin contar con que, si bien algunos cambios se pueden hacer más notorio que otros en el tiempo, hay que esperar a ver el cambio global con el pasar del tiempo y teniendo en cuenta que se debe trabajar esto a diario.

Como algunos de los líderes nos comentaron en las entrevistas, para llegar a este nivel óptimo es importante que todas las personas que son parte de la empresa sean consideradas en procesos similares, para mejorar su productividad y la cultura de la empresa.

El nivel de curva pre Coaching es alto en conflicto y medio en productividad, el nivel post Coaching es medio en conflicto y medio-alto en productividad y el nivel óptimo es medio en conflicto y alto en productividad. Esto quiere decir que para que el nivel de conflicto sea óptimo, estos conflictos no deben crear una reacción alta en los colaboradores, por lo que se los debe mitigar antes de que afecten altamente a los colaboradores. El nivel post Coaching se acerca mucho al nivel óptimo, pero es necesario seguir trabajando diariamente con líderes y grupos.

Con respecto al ROI, se lo analizará por cada uno de los tres niveles antes explicados en forma cualitativa para lograr percibir si el programa de Coaching se podría tomar como gasto o inversión.

El nivel 1 consiste en evaluar las reacciones de los participantes, estas se pueden comparar con la información obtenida con la entrevista y la encuesta. Todos los sujetos de estudio notaron cambios positivos después del proceso de Coaching, al igual que una mejora en su liderazgo, lo que generó un impacto positivo no sólo en ellos sino en todo su equipo. Con esta información podemos decir que las reacciones de los participantes fueron positivas, por lo que el retorno sobre la inversión en la empresa empieza a notarse a corto plazo.

Dentro del nivel 2 se analiza el aprendizaje adquirido por los sujetos de estudio. De acuerdo a la información obtenida, sabemos que los líderes que pasaron por este proceso ahora conocen como comunicarse mejor con su equipo, tener mayor empatía, a trabajar en equipo con las otras áreas. Los sujetos de estudio tuvieron un grado de aprendizaje medio – alto de estas habilidades, lo que finalmente se convierte en un beneficio para la empresa y generará resultados favorables de acuerdo a esa inversión en el programa de Coaching.

Para el nivel 3 se toma en cuenta el cambio de conducta o de comportamiento. Dentro de estos parámetros tenemos que, por la evaluación interna de la empresa, muchos de los líderes con sus equipos aumentaron su puntuación en diferentes aspectos de esta evaluación. También tenemos que algunos sujetos de estudio por este proceso llegaron a ser más empáticos y a delegar más, lo que es un beneficio para la empresa al ahorrar tiempo en la toma de decisiones y en resultado aumenta la productividad.

Toda esta información de los primeros tres niveles nos ayuda a percibir que el ROI sí es positivo para la empresa y que los procesos de Coaching no son un gasto, sino una inversión. Sin embargo, es recomendable que se realice este cálculo con los valores exactos, lo que se recomendará a la empresa.

Capítulo V
Conclusiones y Recomendaciones

Las empresas necesitan adaptarse a un entorno tan cambiante como el actual, pero también tener una ventaja competitiva que les permita mantenerse en el mercado. Esta ventaja sin duda puede ser el uso del Coaching como una herramienta vital para lograr que tanto la empresa como los colaboradores se beneficien.

Seguros Equinoccial S.A. es una empresa consolidada en el mercado que ha logrado ser una de las líderes en su industria. Esta empresa utiliza el Coaching dentro de su plan de Desarrollo Organizacional para lograr que sus líderes en este caso adquieran habilidades que les permitan alcanzar los objetivos y solucionen ciertos problemas que la empresa tenía.

Debido a esto y a la información recogida por los diferentes instrumentos podemos afirmar que el Coaching es una herramienta que impacta de manera positiva en la empresa, ya que no sólo beneficia a los colaboradores en su vida profesional, sino también la parte personal.

En cuanto a los objetivos que tenía el programa de Coaching dentro de la organización tomando en cuenta los parámetros planteados, podemos afirmar que el proceso cumplió con todos ellos para bien de la empresa.

Si bien el Coaching es un proceso en el cuál no se pueden ver resultados al instante, los sujetos de estudio afirmaron que al corto plazo luego de que pasaran por este proceso, muchos de los problemas que tenían se resolvieron. Incluso se puede concluir que el Coaching sí generó un beneficio para la organización ya que los líderes que participaron en este proceso notaron un cambio en la forma de trabajar dentro de la misma.

Por otro lado, tomando en cuenta a todos los líderes se podría recomendar a la empresa que para el próximo proceso de Coaching que realice, tome en cuenta a más personas y sobre todo a personas de distintas áreas por un periodo un poco más largo de tiempo, ya que como uno de los líderes afirmó, esto se debe trabajar todos los días.

También se podría recomendar a la empresa que después de un tiempo y tomando en cuenta todo el contexto de la pandemia y las consecuencias en la forma de trabajar, se realice una evaluación a los sujetos de estudio y de sus equipos o áreas para confirmar de

manera cuantitativa el ROI y realizar una comparación entre los objetivos esperados y alcanzados con este proceso. Siempre que se tome en cuenta el contexto de la pandemia y cómo ayudó el Coaching durante esta crisis.

Dentro de la empresa Seguros Equinoccial se puede identificar que su capacidad de invertir en programas de Coaching, es una de sus ventajas competitivas que ayudarán a que la empresa se mantenga en el mercado siendo una de las líderes en el área de seguros.

Para finalizar, cabe recalcar que la información obtenida de los líderes y la directora de capacitación, nos afirman que el Coaching tiene una relación directa con el Desarrollo Organizacional de una empresa, puesto que los dos buscan el desarrollo del talento humano y este se da por medio de la mejora de las diferentes habilidades de cada persona.

Bibliografía

A24. (30 de 09 de 2019). *A24.com*. Obtenido de a24.com/actualidad/coaching-ontologico--30092019_ryswF5ydH

Activa Consultores. (09 de 04 de 2007). *Activaconsultores.biz*. Obtenido de http://www.activaconsultores.biz/formatos/gerentes/EGEActivaConsultores#:~:text=Un%20equipo%20de%20gerencia%20es,personas%20que%20le%20reportan%20directamente

Alonso, E. (2021). *equilibrioydesarrollo.com*. Obtenido de https://equilibrioydesarrollo.com/programacion-neurolinguistica-y-coaching/

Alperin, M., & Skorupka, C. (2014). *fcnym.unlp.edu.ar*. Obtenido de https://www.fcnym.unlp.edu.ar/catedras/estadistica/Procedimientos%20de%20muestreo%20A.pdf

Anderson, M. (2002). Executive Briefing: Case of Study on the Return of Investment of Executive Coaching. *Metrixglobal*, 1-4. Obtenido de https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract_681

Andrade, L., Soria, P., Miranda, F., Miguel, Z., Karina, S., Fátima, M., . . . Mendieta, P. (Agosto de 2021). El Coaching como herramienta para el desarrollo organizacional, en empresas del sector aseguradoras. (M. L. Calderón, Entrevistador)

Armero, I. G. (13 de 11 de 2019). *Metodologías*. Obtenido de Systemicall: https://systemicall.com/que-es-el-coaching-sistemico/#:~:text=El%20coaching%20sist%C3%A9mico%20es%20un,encontrar%20soluciones%20al%20asunto%20planteado

Bahamondes, B. (2010). Coaching Ontológico aplicado a organizaciones empresariales. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 16-22.

Balante, G. (2021). *Dasein Instituto*. Obtenido de https://www.daseininstituto.com/notas-de-interes/neurocoaching/

Bastar, S. G. (2012). Introducción. En S. G. Bastar, *Metodología de la Investigación* (págs. 7-13). Cuidad de México: Red Tercer Mundo.

Bermúdez, N. (23 de mayo de 2017). *Noeliabermudez.com*. Obtenido de https://noeliabermudez.com/que-es-neurocoaching/#:~:text=Neurocoaching%20es%20la%20metodolog%C3%ADa%20que,la%20Programaci%C3%B3n%20Neuroling%C3%BC%C3%ADstica%20(PNL).&text=Se%20trata%20del%20libro%20Neurocoaching,la%20ciencia%20y%20la%20vida%E2%80%9C

Bernal, C. (2010). Instrumentos de recolección de información. En C. Bernal, *Metodología de la investigación* (págs. 256-258). Bogotá: Pearson.

Bernal, C. (2010). Métodos del proceso de investigación científica. En C. Bernal, *Metodología de la Investigación* (págs. 58-60). Bogotá: Pearson.

Bernal, C. (2010). Proceso de investigación científica. En C. Bernal, *Metodología de la investigación* (págs. 191-197). Bogotá: Pearson.

Bernal, R. (11 de junio de 2020). *international-coaching-institute.com*. Obtenido de https://www.international-coaching-institute.com/coaching-con-pnl/

Cabia, D. L. (24 de 10 de 2016). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html

Calderón, M. L. (2021). El coaching como herramienta para el desarrollo organizacional, en empresas del sector de aseguradoras. Quito, Pichincha, Ecuador.

Cantoni, N. (2006). Investigaicón cuantitativa. *sai*, 1-4. Obtenido de https://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm#:~:text=El%20muestreo%20es%20un%20elemento,utilizar%C3%A1n%20para%20dirigir%20un%20estudio.&text=En%20esta%20ponencia%20se%20presentan,en%20un%20trabajo%20de%20investigaci%C3%B3n.

Casas, L. (2021). *Innatia*. Obtenido de http://crecimiento-personal.innatia.com/c-motivacion-laboral/a-que-es-el-neurocoaching-y-cuales-son-sus-beneficios-5085.html

Caurin, J. (15 de Junio de 2017). *Emprendepyme*. Obtenido de https://www.emprendepyme.net/tipos-de-coaching.html

Ceratosig, D. (20 de julio de 2014). *Titipopp*. Obtenido de https://titipopp.wordpress.com/2014/07/20/publico-interno-y-externo/

Coelho, F. (06 de 01 de 2021). *Significados.com*. Obtenido de https://www.significados.com/investigacion/

Coll, F. (16 de julio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html#:~:text=Por%20tanto%2C%20la%20productividad%20laboral,muy%20importante%20para%20las%20empresas

Colombo, D. (19 de 05 de 2019). *CZNmundo*. Obtenido de https://mundo.culturizando.com/coaching-conoce-las-cinco-corrientes-de-formacion/

CPYP. (7 de marzo de 2012). *Metodologiasdelainvestigacion*. Obtenido de https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2012/03/07/introduccion-general-a-la-metodologia-de-la-investigacion/

Critiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C.

Delgado, I. (12 de 07 de 2019). *Significados*. Obtenido de https://www.significados.com/caracteristicas-de-las-entrevistas/#:~:text=Una%20entrevista%20es%20una%20conversaci%C3%B3n,su%20interlocutor%2C%20el%20de%20entrevistador.&text=Estas%20son%20algunas%20de%20las%20caracter%C3%ADsticas%20m%C3%A1s%20resaltantes%

Delgado, P. (12 de 02 de 2021). *Observatorio de innovación educativa*. Obtenido de https://observatorio.tec.mx/edu-news/programacion-neurolinguistica-aprendizaje

Domíngue, Y. S. (2006). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *SCIELO*, 2-8. Obtenido de https://www.scielosp.org/article/rcsp/2007.v33n3/10.1590/S0864-34662007000300020/es/

Drew. (2021). *marketing.wearedrew.co*. Obtenido de https://marketing.wearedrew.co/que-es-la-productividad

Durán, B. (2020). *psicologiaymente.com*. Obtenido de https://psicologiaymente.com/vida/programacion-neurolinguistica

EFE. (2021). *Certificacionecl.com*. Obtenido de https://www.certificacionecl.com/iac#:~:text=La%20International%20Association%20of%20Coaching,calidad%20m%C3%A1s%20rigurosos%20del%20mundo

Emerson, R. (2021). *Emociones para el coaching*. Obtenido de https://emocionesparaelcoaching.wordpress.com/que-es-el-coaching-emocional/

Equilibrio y desaroollo via coaching. (28 de 02 de 2021). *equilibrioydesarrollo.com*. Obtenido de https://equilibrioydesarrollo.com/breve-historia-del-coaching/

Escuela Europea de Coaching. (2021). *escuelacoaching.com*. Obtenido de https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/

Escuela Internacional de Neurociencia. (2021). *ESCO UNIVERSITAS*. Obtenido de https://www.escoeuniversitas.com/neurocoaching-a-muerto-el-coaching/

Estilos de liderazgo. (2021). *estilosdeliderazgo.orG*. Obtenido de https://www.estilosdeliderazgo.org/estilos-de-liderazgo/coaching/coaching-emocional/

Evertson, C., & Green, J. (1989). La observación como indagación y método. En C. Evertson, & J. Green, *Métodos cuantitativos aplicados 2* (págs. 174-181). Barcelona: Paidós Educador.

Experience Designers. (2019). *Experiencedesigners*. Obtenido de https://www.experiencedesigners.pe/2017/10/11/roi-del-coaching-ejecutivo/

Expocoaching. (2020). *Expo Coaching*. Obtenido de https://www.expocoaching.net/curiosidades/que-es-el-coaching/#:~:text=La%20Escuela%20Europea%2C%20desarrollada%20a,influencia%20en%20la%20Psicolog%C3%ADa%20Humanista

Fabbri, M. (03 de 2020). Las tpecnicas de investigación: la observación. *Instituto ciencias humanas*, 6-9. Obtenido de http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n.pdf

Fariñas, A., Gomez, M., Ramos, Y., & Rivero, Y. (2010). *Bloque metodologíco de la investigación* . Obtenido de https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/sujetos-del-estudio-criterios-de-seleccion-y-unidades-de-analisis/

Fernandez, H. (23 de Noviembre de 2018). *Economiatic*. Obtenido de https://economiatic.com/liderazgo/

Fernandez, P., & Díaz, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Fisterra*, 1-2. Obtenido de http://fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf

Fernandez, R. (2001). La entrevista en la investigación cualitativa. *Pensamiento actual*, 1-8.

Fuentes, S. T. (02 de 12 de 2008). *gestiopolis.com*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/

Fundación Innovación Bankinter. (2021). *Fundacion Bankinter*. Obtenido de https://www.fundacionbankinter.org/ftf/tendencias/neurociencia/que-estudia-la-neurociencia

García-Allen, J. (2021). *Psicología y Mente*. Obtenido de https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-coaching

Goleman, D. (2000). La Intelugencia Emocional en la Empresa. *Alipso*, 4-11. Obtenido de http://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/0/913/913.pdf

Grajales, T. (27 de 03 de 2000). *Investipos*. Obtenido de https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf

Grupo Futuro. (2021). *Sites.google.com*. Obtenido de https://sites.google.com/futuro.com.ec/filosofia

Guia de Coaching. (2021). *Guiadecoaching.com*. Obtenido de https://guiadecoaching.com/coaching-europeo/

Hernandez, R. (agosto de 2014). *idus.us.es*. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/36261/La%20investigacion%20cualitativa%20a%20traves%20de%20entrevistas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hosteltur. (3 de 01 de 2019). *hosteltur.com*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/017586_la-demanda-de-servicios-de-coaching-en-empresas-aumenta-un-30.html

ICF. (2019). *Docplayer.com*. Obtenido de https://docplayer.es/9616106-Coaching-algunas-estadisticas.html

ICF Ecuador Chapter. (2021). *ICF ecuador*. Obtenido de http://icfecuador.org/que-es-y-que-hace-icf/

ICF Ecuador Chapter. (2021). *ICF Ecuador*. Obtenido de http://icfecuador.org/que-es-y-que-hace-icf/

ICF Global Board of Directors . (9 de 2019). *Coaching Federation*. Obtenido de https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics

INEC. (Octubre de 2020). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-

inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf

International Association of Coaching. (2021). *Certifiedcoach.org*. Obtenido de https://certifiedcoach.org/acerca-de-iac/?lang=es

International Association of Coaching. (2021). *Certifiedcoach.org*. Obtenido de https://certifiedcoach.org/acerca-de-iac/etica/?lang=es

Junta directiva global de ICF. (septiembre de 2019). *icfecuador.org*. Obtenido de http://icfecuador.org/icf/wp-content/uploads/2020/07/codigo-etica-ICF.pdf

Kropp, B., Cambon, A., & Clark, S. (15 de Abril de 2021). *Hardvard Business Review*. Obtenido de https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/2021/04/what-does-it-mean-to-be-a-manager-today

La investigación cualitativa. (2020). *Udg virtual*, 4-8. Obtenido de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1167/1/La%20investigaci%c3%b3n%20cualitativa.pdf

Lopez, J. (7 de 11 de 2018). *Team Coaching*. Obtenido de Corporate Yatching: https://corporateyachting.es/es/que-es-el-coaching-sistemico/#:~:text=El%20coaching%20sist%C3%A9mico%20entiende%20a,y%20en%20todo%20el%20sistema

Martinez, C., & Arturo, G. (2014). La investigación cualitativa. En C. Martinez, & G. Arturo, *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS* (págs. 84-89). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=iiTHAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=instrumentos+de+investigacion+para+encuestas&ots=GXFR9TyAS1&sig=XMjRNZCFohynrF6TZmarVwmjsco&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Mata, L. (26 de 01 de 2021). *Investigalia*. Obtenido de https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/

Máxima, J. (9 de marzo de 2020). *Observación*. Obtenido de https://www.caracteristicas.co/observacion/

McGovern, J., Lindemann, M., Vegara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of Executive Coaching: Behavioursal Cahnge, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review*, 2-6. Obtenido de http://www.boldanhayes.com/ecroi.pdf

Monacchi, J. (13 de Agosto de 2018). *Doppler*. Obtenido de https://blog.fromdoppler.com/que-es-un-insight/

Muggenburg, M., & Pérez, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque. *Redalyc*, 35-38.

Munarriz, B. (s.f.). Técnicas y métodos de Investigación Cualitativa. *ruc.ud.es*, 4-16. Obtenido de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/8533/CC-02art8ocr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Muñoz, T. G. (marzo de 2003). *Universitana.com*. Obtenido de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

Neuromanagement. (2021). *neuromanagement6*. Obtenido de https://neuromanagement6.com/neurocoaching/

OCC. (2021). *occ-internacional*. Obtenido de https://occ-internacional.com/fases-del-proceso-de-coaching/

Olalla, J. (2021). *netfield.la*. Obtenido de https://www.newfield.la/newfield-network/coaching-ontologico/

Olivero, G., Bane, D., & Kopelma, R. (1 de 12 de 1997). Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management*, 2-6. Obtenido de http://www.dfcoaching.com/articles/PublicPersonnelManagement%20(1).pdf

Omar. (2020). *CC*. Obtenido de Cienciano.org: https://www.cienciano.org/coaching-ejecutivo/

Opere, M. (6 de 11 de 2015). *P&A Group*. Obtenido de https://blog.grupo-pya.com/coaching-emocional-emociones-y-empresa/#:~:text=Con%20el%20coaching%20emocional%2C%20se,metas%20que%20se%20desean%20alcanzar

Pedrosa, S. (04 de 12 de 2015). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/accionista.html

Pimienta, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Redalyc*, 263-276. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf

Porter, M. E. (2015). Ventaja Competitiva. *Patria*, 43-44.

Press Coaching. (12 de 03 de 2018). *Press Coaching*. Obtenido de https://presscoaching.com/principales-corrientes-del-coaching/

Question Pro. (2020). *QuestionPro*. Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/#:~:text=Si%20necesitas%20integrar%20m%C3%A9todos%20cuantitativos,cuantitativa%20frente%20a%20la%20cualitativa

Questionpro. (2020). *Questionpro*. Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-investigacion-cuantitativa/

Quezada, G. (28 de 02 de 2021). *Segurosequinoccial.com*. Obtenido de https://segurosequinoccial.com/wp-content/uploads/2021/03/balance-general-feb-2021.pdf

Quiroa, M. (28 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/estrategia-corporativa.html

Raffino, M. (29 de Septiembre de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de https://concepto.de/observacion/

Redacción. (22 de 02 de 2017). *Antevenio*. Obtenido de https://www.antevenio.com/blog/2017/02/que-es-un-insight-definiciones-de-marketing/

Reed, B., Bazalgette, J., Sievers, B., Beumer, U., Krantz, J., Maltz, M., . . . Zavala, G. (2009). *Coaching: Análsis del rol organizacional*. (E. Acuña, & M. Sanfuertes, Edits.) Santiago de Chile: Universitaria.

Retos Directivos. (27 de 11 de 2015). *EAE Business School*. Obtenido de https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-las-claves-del-coaching-sistemico-2/

Roldán, P. (2 de octubre de 2017). *Economipedia.com*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/saber-hacer-know-how.html

Sánchez, J. (31 de Mayo de 2015). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/capital-social.html

Sanchez, M. (26 de Septiembre de 2016). *Classonlive*. Obtenido de https://www.classonlive.com/blog/12-Tipos-de-Coaching-3

Sandoval, C. (2002). Investigación cualitativa. *udg virtual*, 40-44. Obtenido de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/2815/1/Investigaci%c3%b3n%20cualitativa.pdf

Santos, J. A. (2016). *Doc player*. Obtenido de https://docplayer.es/9616106-Coaching-algunas-estadisticas.html

Sarmeinto, A. (2021). *Todo sobre coaching*. Obtenido de https://www.todo-sobre-coaching.com/coaching-familiar.html

Sarmiento, A. (2021). *Todo sobre coaching*. Obtenido de https://www.todo-sobre-coaching.com/coaching-personal.html

Sarmiento, A. (2021). *Todo sobre Coaching*. Obtenido de https://www.todo-sobre-coaching.com/coaching-ejecutivo.html

Scharager, J., & Reyes, P. (s.f.). Muestro no- probabilístico. *academia.edu*, 1. Obtenido de https://www.academia.edu/4230919/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_Escuela_de_Psicolog%C3%ADaAutor_Judith_Scharager_Asistente_Pablo_Reyes_MUESTREO_NO_PROBABIL%C3%8DSTICO_Qu%C3%A9_es_el_Muestreo_No_Probabil%C3%ADstico

Seguros Equinoccial. (2020). *Macrovisionmedia.com*. Obtenido de http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/segurosequinoccial.pdf

Seguros Equinoccial. (2021). *Facebook.com*. Obtenido de https://www.facebook.com/SegurosEquinoccial/about

Seguros Equinoccial. (Febrero de 2021). *Segurosequinoccial.com*. Obtenido de https://segurosequinoccial.com/trasparencia-de-la-informacion/

Seguros Equinoccial. (2021). *Segurosequinoccial.com*. Obtenido de https://segurosequinoccial.com/respaldo-internacional/

Seguros Equinoccial. (2021). *Segurosequinoccial.com*. Obtenido de https://segurosequinoccial.com/filosofia-corporativa/

Seguros Equinoccial S.A . (2021). *segurosequinoccial.com*. Obtenido de https://segurosequinoccial.com/filosofia-corporativa/

Seguros Equinoccial S.A. (2021). *segurosequinoccial.com*. Obtenido de https://segurosequinoccial.com/respaldo-internacional/

Sevilla, A. (05 de Noviembre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/productividad.html

Sevilla, R. (2021). *roquesevilla.com*. Obtenido de https://www.roquesevilla.com/timelinepost/grupo-futuro/

Significados.com. (23 de 10 de 2018). *Significados.com*. Obtenido de https://www.significados.com/stakeholder/

Significados.com. (20 de 03 de 2020). *Significados.com*. Obtenido de https://www.significados.com/cultura-organizacional/

Sisternas, P. (23 de Julio de 2019). *Emprendepyme*. Obtenido de https://www.emprendepyme.net/cuales-son-las-funciones-del-departamento-de-idi.html

Symonds, M. (2011). Executive Coaching - Another Set of Clothes for the Emperor. *Forbes*, 1-2.

Tamayo, M. T. (2002). El Proceso de la Investigación Científica. *Caniem*, 3.

Taveira, I. (16 de Julio de 2019). *saludterapia.com*. Obtenido de https://www.saludterapia.com/glosario/d/80-pnl.html

Torres, M., & Paz, K. (2001). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Ciudad de Guatemala: Facultad de ingeniería URL. Obtenido de http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2817/1/M%c3%a9todos%20de%20recolecci%c3%b3n%20de%20datos%20para%20una%20investigaci%c3%b3n.pdf

Ugal, N., & Balbastre, F. (2013). InvestIgacIón cuantItatIva e InvestIgacIón cualItatIva: buscando las ventajas de las dIferentes metodologías de InvestIgacIón. *revistas ucr*, 179-188. Obtenido de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730/11978

Unidad Editorial Información Económica. (2021). *Expansion.com*. Obtenido de https://www.expansion.com/diccionario-economico/accionista-mayoritario.html

Useche, M. C. (2004). EL COACHING DESDE UNA PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA. *Ciencias Sociales*, 3-6.

Varas, P. (26 de Abril de 2017). *Entrepreneur.com*. Obtenido de https://www.entrepreneur.com/article/293365

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad*, 119-139.

Westreicher, G. (23 de 02 de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html

Zapata, M. S. (2012). ¿Qué es el coaching? sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3ciencias*, 2-4.