

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo la obtención del Título de Ingeniero de Empresas

TEMA: “Aportes del coaching ejecutivo en la toma de decisiones para el sector carrocero de la Provincia de Tungurahua”.

AUTOR: José Ernesto Jaramillo Vásconez

TUTOR: Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas

AMBATO – ECUADOR
Octubre 2017



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Aportes del coaching ejecutivo en la toma de decisiones para el sector carrocero de la Provincia de Tungurahua**” presentado por el señor **José Ernesto Jaramillo Vásquez**, para optar por el título de Ingeniero en Organización de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 29 de Septiembre del 2016

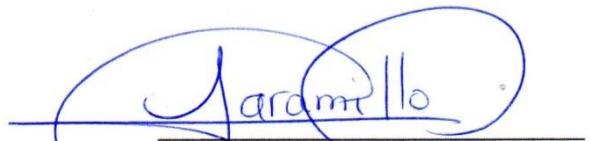


Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas

040073069-3

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **José Ernesto Jaramillo Vásquez**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



José Ernesto Jaramillo Vásquez
C.I. 180420720-5

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



f) _____

Ing. MBA Raúl Francisco Villalba Miranda
050097236-9



f) _____

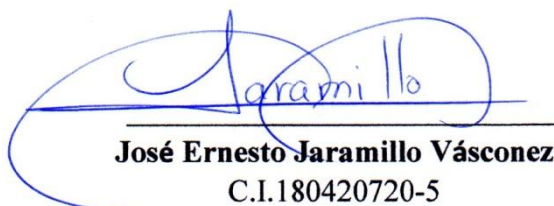
Ing. Mg. Marcelo Javier Mancheno Saa
180354921-9

Ambato, 29 de Noviembre del 2016

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



José Ernesto Jaramillo Vásquez
C.I.180420720-5

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a mis docentes que supieron transmutar toda mi energía y euforia por aprender, en experiencias maravillosas y conocimiento, parte del cual se encuentra plasmado en este trabajo.

Agradezco a las autoridades por hacer de la facultad de Ciencias Administrativas una entidad de renombre, me siento orgulloso de finalizar mis estudios de grado en tan noble institución y siempre la llevaré presente en mi corazón.

A mi tutor: Ing. Vinicio Mejía, por toda la paciencia y exigencia por resultados de calidad, este trabajo no sería lo mismo sin su apoyo.

De igual manera mis más sincero agradecimiento a mis compañeros, que hicieron que cada día de estudio se convirtiera en un día de disfrute, por el simple hecho de compartir con ellos el aprendizaje. ¿Cómo olvidar tantas vivencias juntos, tantas desveladas, tantas risas? Considero que sería imposible e inútil el siquiera intentarlo. Los llevaré siempre conmigo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mi madre, quien gracias a su perseverancia y amor influyó en mí para realizar este estudio de la mejor manera posible. De igual manera mis hermanos, la alegría de mi vida, mis confidentes; quienes me apoyaron y me apoyan en las instancias de dificultad y tensión.

A mi hijo, Julián, quien desde hace dos años se ha convertido en una extensión de mi vida y es uno de los motivos que me llevan a buscar progreso continuo, siendo este trabajo de graduación un peldaño importante en la escalera de éxitos de cualquier ser humano.

A mi amada esposa, mi compañera de vida, quien con mucha paciencia y amor fue parte de este proceso, animándome en todo momento como solamente ella lo sabe hacer. Te amo.

A mi Padre, quien con su sabiduría y experiencia me alentó a concluir mi carrera.

A mi mejor amiga y compañera, Erica. Gracias a Dios que nos unió en esta carrera, gracias a ti por tu incondicionalidad. Este trabajo también te lo dedico a ti.

Y a mis amigos, familiares y resto de personas que apoyaron a que, lo que alguna vez fue un proyecto, hoy sea una meta lograda.

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 01 Funcionalidad del coaching según el tipo	21
Gráfico 02 Capacitación en toma de decisiones empresariales (TDE)	41
Gráfico 03 Plan de motivación	45
Gráfico 04 Liderazgo.....	48
Gráfico 05 Estrategias para hacer más asertiva la TDE	50
Gráfico 06 Coaching empresarial	51
Gráfico 07 Ayuda de entrenadores empresariales	52
Gráfico 08 Herramientas de solución de conflictos internos.....	53
Gráfico 09 Sexo	54
Gráfico 10 Nivel académico	55
Gráfico 11 Área de trabajo	56
Gráfico 12 Modelo Bermag de coaching.....	69
Gráfico 13 Administración de la propuesta.....	72
Gráfico 14 Propuesta de modelo Bermag para SERMAN BUS	77
Gráfico 15 Modelo de coaching ejecutivo aplicado	65

INDICE DE TABLAS

Tabla 01 Empresas autorizadas por la ANT	37
Tabla 02 Empresas autorizadas por la ANT en proceso de homologación	39
Tabla 03 Plan de recolección de información	40
Tabla 04 Capacitación Continua.....	42
Tabla 05 Beneficios de la capacitación en TDE.....	43
Tabla 06 Nuevas tendencias administrativas.....	43
Tabla 07 Motivación para realizar funciones	46
Tabla 08 Comunicación interna.....	47
Tabla 09 Comunicación externa	47
Tabla 10 Autocalificación de liderazgo.....	49
Tabla 11 Desarrollo de estrategias	50
Tabla 12 Entrenadores empresariales	52
Tabla 13 Clima laboral	54
Tabla 14 Plan de acción.....	74
Tabla 15 Estrategia de monitoreo	80
Tabla 16 Validación de resultados.....	81

ÍNDICE GENERAL

HOJAS PRELIMINARES

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
INDICE DE GRAFICOS	viii
INDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	xi
ABSTRACT.....	xii
1. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO.....	1
1.1 Definición del problema de la investigación.....	1
1.2 Árbol de problemas	3
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
2.1 Objetivo general	4
2.2 Objetivos específicos.....	4
III. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA.....	5
3.1 Definición de coaching ejecutivo	5
3.2 Tipos de coaching.....	5
3.3 Beneficios del Coaching.....	8
3.4 Coaching y el cambio estratégico.....	10
3.5 Marcos referenciales del coaching ejecutivo.....	11
3.6 Aspectos en el modelo de coaching ejecutivo.....	16
3.7. Toma de decisiones	19
IV. Metodología	21
4.1 Enfoque	21
4.2 Nivel de investigación.....	21
4.3 Modalidad de la investigación.....	21
4.4 Población y muestra	22
4.5 Recolección de información.....	26
V. RESULTADOS ESPERADOS	26
5.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	26
5.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	26
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43

6.1. Conclusiones	43
6.2. Recomendaciones.....	44
Referencias.....	46
ANEXOS.....	48
Anexo 01 Instrumento de recolección de información	48
Anexo 2 Modelo de Coaching Ejecutivo	51
I. DATOS INFORMATIVOS	51
2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	51
3. JUSTIFICACION.....	52
4. OBJETIVOS	52
5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD	53
6. FUNDAMENTACION CIENTIFICO TECNICO.....	53
Segunda etapa: Training.....	56
Tercera etapa: Observación.....	56
7. PRESUPUESTO	57
8. ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA.....	58
9. MODELO OPERATIVO	58

RESUMEN EJECUTIVO

El sector carrocerero de Tungurahua recibe el apoyo del Gobierno Nacional mediante procesos para la elaboración de normas técnicas y socialización de las mismas. Incluso, la provincia cuenta con un centro de investigaciones denominado Centro de Fomento Productivo y Metalmecánico del Gobierno Provincial de Tungurahua. Este laboratorio procura evitar que los empresarios se vean obligados a viajar a las ciudades principales a realizar pruebas técnicas exigidas por ley.

Recopiladas las necesidades del sector carrocerero de la provincia se pudo observar que los representantes del sector no logran homologar sus productos, ya sea por su estructura organizacional o por el cúmulo de errores generados por una gestión empírica. Por tal motivo, al ser Tungurahua el foco principal del país en cuanto a producción carrocerera se refiere, es menester que el área administrativa esté capacitada y actualizada con herramientas que permitan que sus empresas se direccionen hacia la consecución de sus metas.

El proceso toma en cuenta la motivación y el acompañamiento para todos sus integrantes, y el estudio concentra su aplicación en primera instancia en la empresa llamada SERMAN BUS, la misma que está en capacidad de asumir un rol protagónico en la toma de decisiones del sector carrocerero en la provincia y fuera de ella, y a través de esto obtener beneficios para todo el sector.

Con esta investigación apoyamos a las empresas que no logran culminar el proceso de homologación. Sus gerentes afrontarán los retos que las normas y reglamentos plantean, sabiendo que las decisiones que tomen serán acertadas.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, INDUSTRIA CARROCERA, COACHING, SERMAN BUS.

ABSTRACT

Tungurahua's bodybuilder sector receives the support of the National Government through processes for the elaboration of technical norms and socialization of the same ones. In addition, the province has a research center called the Center for Productive and Metal-Mechanical Development of the Provincial Government of Tungurahua. This laboratory tries to avoid that the entrepreneurs are forced to travel to the main cities to carry out technical tests required by law.

Compiled the needs of the sector body of the province could be observed that the representatives of the sector fail to standardize their products, either by their organizational structure or by the accumulation of errors generated by an empirical management. Therefore, since Tungurahua is the main focus of the country in terms of body production, it is necessary that the administrative area be trained and updated with tools that allow its companies to be directed towards the achievement of their goals.

The process takes into account the motivation and accompaniment for all its members, and the study concentrates its application in the first instance in the company called SERMAN BUS, the same that is capable of assuming a leading role in the decision making of the bodybuilder sector in the province and outside of it, and through this to obtain benefits for the whole sector.

With this research we support companies that fail to complete the homologation process. Their managers will face the challenges that the rules and regulations pose, knowing that the decisions they make will be right.

KEY WORDS: RESEARCH, BODY BUILDER INDUSTRY, COACHING, SERMAN BUS.

1. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO

1.1 Definición del problema de la investigación

A **nivel mundial**, uno de los aspectos más importantes de esta era, caracterizada por la modernización de las empresas, ha sido el estudio de los tipos de liderazgo más efectivos. Esta necesidad de innovación en modelos de gestión obliga a los directivos de las empresas a no buscar solamente resultados satisfactorios, sino extraordinarios, debido a que en un mercado tan competitivo y globalizado como el actual, las empresas que se satisfagan con resultados menores, se encuentran destinadas al fracaso.

El Insitute of Coaching de Harvard University estimo que el negocio (coaching ejecutivo) había crecido a unos \$2.000 millones en 2010 y prevé un crecimiento sostenido durante los próximos años. Además menciona que el número de coaches ejecutivos es difícil de identificar sin embargo, para el 2008, la International Coaching Federation estimaba que había al menos 30.000 coaches ejecutivos alrededor del mundo. (Hermans, Franichevich, Rama, Sosa, Fix, & Martinho, 2011)

Hoy en día, cada vez más ejecutivos reconocen que para dirigir empresas ágiles y fuertes necesitan desarrollar competencias blandas como la comunicación, la adaptación al cambio y el manejo de la diversidad. Por eso, el coaching ejecutivo comenzó a posicionarse en las empresas de **América latina** como una respuesta.

Según un estudio del IAE Business School sobre coaching ejecutivo, en poco tiempo esta herramienta tuvo un alto grado de difusión al ser utilizada por el 84,6% de las 182 organizaciones de primera línea relevadas en México, Chile, la Argentina, Brasil y otros países vecinos. De la misma manera, las expectativas a futuro indican que la mayoría de las empresas, tanto las que emplean el coaching como las que no lo hacen, se plantean incrementar esta actividad en sus estructuras tras considerar que un uso regular tendría un fuerte impacto positivo en las áreas de liderazgo, retención de talento, satisfacción laboral y adaptación al cambio.

En **Ecuador**, la aplicación del coaching ejecutivo tiene expectativas altas, se espera que el uso de esta herramienta tenga un fuerte impacto positivo en dimensiones tan distintas como calidad de liderazgo, toma de decisiones, retención de talento, desarrollo personal y trabajo en equipo. Sin embargo, en nuestra provincia (**Tungurahua**) la aplicación del coaching ejecutivo resulta aún pobre ya que no existe claridad respecto de lo que se quiere lograr, las empresas evalúan esta herramienta como opción pero existen varias razones por las cuales no es usada como ejemplo: no existen altos mandos capaces de fungir como coaches y la percepción del costo-beneficio no se ve de manera positiva.

Pero según el CoachingTeam Ecuador, los directivos que viven procesos de coaching ejecutivo alcanzan los objetivos de sus organizaciones en un 85% de los casos, mientras quienes lo hacen en solitario, es decir, sin el apoyo y seguimiento de un coach lo logran en un 10%.

Por tanto el uso del coaching en el sector carrocero de Tungurahua o en cualquier otro sector no puede ser implantado de un día a otro o de manera empírica. Para lograr un uso eficaz se requiere preparar la organización, progresando paso a paso y es precisamente lo que pretende esta investigación.

1.2 Árbol de problemas



Elaborado por: El investigador

Una de las causas a la mayoría de problemas existentes en el medio empresarial, es el desconocimiento de herramientas de gestión y modelos administrativos, por lo que la gestión se vuelve empírica. De la misma forma pocos son los altos mandos que aplican la administración estratégica para guiar su organización, lo que provoca que no se posea un horizonte estratégico, es decir, no se trabaja enfocándose al largo plazo.

Otra causa para que las organizaciones no desarrollen correctamente su actividad, es el bajo liderazgo, ya que si un alto mando no puede influir sobre el resto de colaboradores se desencadenarán conflictos generado un deficiente clima laboral.

Si las empresas no aplican o al menos que no conocen sobre la importancia del coaching ejecutivo continuaran aplicando una inadecuada gestión empresarial, sus estrategias estarán mal elaboradas o simplemente no se formularan. El clima laboral en estas empresas se verá afectado y por ende los altos mandos tendrán dificultad para tomar decisiones acertadas. Posiblemente si este problema persiste la extinción de empresas será masiva.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

- Investigar como el coaching ejecutivo incide en la toma de decisiones en los altos mandos del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua.

2.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente las variables investigadas (coaching ejecutivo y toma de decisiones).
- Analizar la situación actual en el nivel ejecutivo del sector carrocerero en la provincia de Tungurahua.

- Proponer un modelo en base a coaching ejecutivo que mejore la capacidad de toma de decisiones en el sector carrocero de la provincia de Tungurahua, aplicándolo en la empresa Serman Bus.

III. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

3.1 Definición de coaching ejecutivo

Para la revista Mentoring y Coaching (2010), el coaching ejecutivo al ser un área de reciente creación, aún no ha encontrado una definición consensuada en la que se pongan de acuerdo los que lo practican, los clientes y los investigadores. El coaching ejecutivo puede tomar prestados conceptos y técnicas de otros métodos de desarrollo personal, pero en este caso no se centra únicamente en el directivo como individuo, ni solo en sus necesidades y metas, sino en el binomio: directivo –organización, en los objetivos y metas de ambos.

Actualmente, una de las definiciones más aceptadas es la de (Kilburg. R. 2000), que define al coaching ejecutivo como: “ Una relación de ayuda establecida entre un cliente (que tiene autoridad y responsabilidades de gestión en una organización) y un experto (que utiliza una amplia variedad de métodos y técnicas comportamentales), que tiene como misión ayudar al cliente a redactar una serie de objetivos que le permitan mejorar su desempeño profesional y su satisfacción personal y en consecuencia, incrementar la eficacia de su organización, todo ello dentro de un acuerdo formalmente definido.

Se trata de dar sentido al crecimiento del individuo de manera tal, que sea capaz de afrontar con éxito las demandas de su posición, además partiendo de la premisa de que el individuo es el experto en el área de trabajo que desempeña.

3.2 Tipos de coaching

Podemos hablar de tres grandes tipos de coaching: el coaching empresarial, ejecutivo y personal:

- **Coaching empresarial**

El coaching empresarial se aplica tanto como individuos (dueños, colaboradores, etc) pertenecientes a una organización como también a la tutoría de equipos de trabajo ejecutivo sin importar el tamaño de la empresa. Como mencionan los autores La demanda de coaching empresarial se ha visto incrementada en los últimos años. Un factor que ha determinado este incremento se debe a la falta de tiempo material de los directivos y propietarios de empresas que les impide centrarse en el desarrollo de su personal, mejorar el servicio al cliente o alcanzar un adecuado equilibrio entre vida privada y profesional.

Asimismo, la mayoría de los directivos no tienen tiempo de seguir un programa de formación en management por lo que se recurre al consultor especializado en coaching. Entre las áreas más demandadas del coaching empresarial destacan las siguientes: Habilidades interpersonales y de comunicación, Gestión del tiempo, Conciliación entre vida profesional y ámbito privado, Desarrollo de personal, Gestión del conflicto, Planificación y estrategia empresariales, Incremento de la productividad y Desarrollo de servicio al cliente. (Colomo & Casado, 2006)

- **Coaching ejecutivo**

Para Suzanne Skiffington y Perry Zeus (2002), es una relación de colaboración individualizada entre un ejecutivo y coach con el propósito de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida profesional e incluso personal. A diferencia del coaching empresarial, esta rama se centra principalmente en los altos mandos, procurando su desarrollo en habilidades específicas necesarias para desempeñar sus funciones, con visión de durabilidad de largo plazo.

Para Ricardo Colomo, (2006) El coach ejecutivo trabaja con individuos o equipos en el ámbito de las grandes organizaciones. Las áreas que cubre el coaching ejecutivo incluyen entre otras: liderazgo, habilidades interpersonales, comunicación, resolución de conflictos internos, etc. Otra de las tareas a las que se puede dedicar el coaching ejecutivo es a la

creación de un equipo de máximo rendimiento de manera que se pueda crear un equipo de coaches interno. De esta manera asegurando que la inversión y el proceso perduren en el tiempo y no sea necesario contratar varias veces al mismo profesional para el mismo tipo de problemas.

- **Coaching personal**

El coaching personal se considera que históricamente ha precedido a los dos tipos de coaching previamente mencionados, empresarial y ejecutivo. El coaching personal tiene como finalidad la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria. Como se deduce de una definición tan amplia, a través del coaching personal se pueden desarrollar y mejorar virtualmente todos los aspectos de la vida del individuo (Colomo & Casado, 2006)

Algunos ejemplos de coaching personal son los siguientes: coaching de asociación, de jubilación, de solteros, de desarrollo espiritual, de transición migratoria, de fitness, de bienestar, el coaching de transición y el de calidad de vida (conciliación vida personal y profesional). (Colomo & Casado, 2006).

Es decir, el coaching personal es tan flexible como tipos de personalidades y profesiones existan, ya que es sumamente adaptable, y eso dependerá del Coach y su formación.

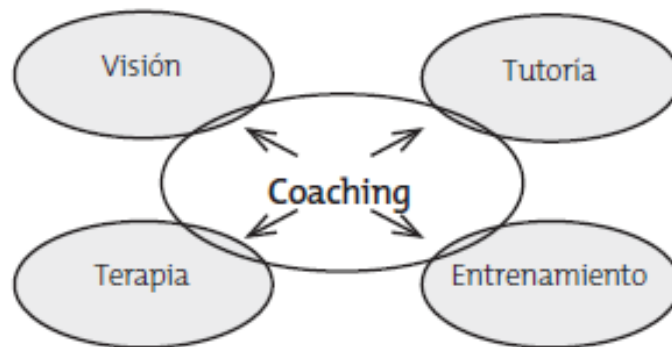


Grafico 01 Funcionalidad del coaching según el tipo
Fuente: Duval, M. (2010). *Meta coaching*, México D. F.: Trillas, p. 21.

3.3 Beneficios del Coaching

En las organizaciones donde se aplique un modelo de coaching ejecutivo, se notara claramente que:

- Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.
- Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.
- Desarrolla el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.
- Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.
- Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.
- Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.
- Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.

- Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo. (Eslava & Bellido, 1999)

3.4 Coaching y el cambio estratégico

Pese a su utilidad para ayudar a un individuo o equipo, la función principal del coaching es desarrollar a altos ejecutivos de una organización. En la mayoría de las organizaciones, el cambio permanente se suele palpar con lentitud, un ejecutivo a la vez, tomando impulso conforme más personas lo aceptan. Para acelerar este proceso y hacerlo duradero, se recomienda una coordinación de las intervenciones de coaching one to one que favorezcan un objetivo estratégico mayor. Obviamente al ser usado el coaching personal nos aseguramos que exista una transformación interna y no solamente una actitud positiva por buscar aceptación.

Cuando una perspectiva que de manera total abarca toda la organización orienta el coaching, usted no prepara plenamente a los ejecutivos en forma individual. Más bien, se da fuerza a las circunstancias en las que un proceso de coaching tiene sentido. Usted quiere tener una poderosa razón de negocios por la que los ejecutivos deban participar. Eso podría ser algo tan simple como asegurarse de que los líderes hagan de los valores de la empresa un estilo de vida que se transmita a toda la organización.

Lo mejor es arrancar un proceso de coaching solamente después de obtener una retroalimentación entusiasta y positiva de los altos ejecutivos, incluyendo al Gerente General, quien debería interesarse en sus ejecutivos de mayor rango y de mayor prioridad para la organización.

Se recomienda que los procesos comiencen con el Gerente y los altos mandos y posteriormente se transmitan a toda la organización. Cuando los altos mandos se visualizan como ejemplo, los procesos de coaching logran aceptación y credibilidad.

Si el jefe responsable no participa, siempre nos preguntamos por qué. Sinceramente, no siempre obtenemos buenas respuestas. Dos años antes de su jubilación obligatoria, un CEO quien estaba al frente de una importante empresa de tecnología, ordenó coaching para que su equipo de alto rango abordara los asuntos de sucesión. Su staff de recursos humanos

seleccionó un equipo de coaches de diversas fuentes que no habían colaborado anteriormente. El programa diseñado por la empresa no tocaba el desarrollo del equipo o su alineación con el propósito estratégico de la organización. El propio CEO decidió no recibir coaching. ¿Resultado? Aunque cada individuo se benefició personalmente, el impacto estratégico sobre la organización fue nulo. Pero cuando un jefe de negocios se compromete con un proceso cuidadoso de coaching, los resultados pueden ser sobresalientes. (Stratford & Freas, 2004)

3.5 Marcos referenciales del coaching ejecutivo

El número de estudios que analizan la eficacia del coaching ejecutivo no es muy extenso. Sin embargo, la mayoría de ellos indican que el coaching ejecutivo produce resultados positivos en diferentes aspectos.

- a. ***“El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación”***. Universidad de Alicante España.

El coaching ejecutivo, como herramienta directiva, ha incrementado su uso de forma notable en la última década, por tal razón que se ha convertido en el método de desarrollo de ejecutivos de mayor auge. El hecho de que se convirtió en un método tan utilizado en el área directiva, ha sido principalmente en la capacidad que tiene para transformar perspectivas y actitudes.

El cambio ejecutivo implica la identificación de patrones de la experiencia y comportamientos que afectan al establecimiento de metas, creando nuevas perspectivas hacia esos patrones mediante el re encuadre y ensayo de nuevas conductas. En este cambio, procesos que se dan en coaching como el feedback o el aprendizaje interactivo, sirven para incrementar la conciencia del ejecutivo sobre el impacto que tiene su conducta en el rendimiento. (De Haro, 2012)

Y al ser los altos mandos quienes dirigen el rumbo de toda organización, y los que imponen las políticas que definirán el norte empresarial e incluso el clima organizacional es de

menester que tanto los accionistas, o dueños, se queden completamente seguros de que existe un cambio verdadero en cada uno de los ejecutivos de alto rango.

La mayoría de los estudios realizados para analizar la eficacia del coaching ejecutivo, se han llevado a cabo mediante el análisis de entrevistas o cuestionarios realizados a clientes que han participado en procesos de coaching, estas técnicas, se han realizado con muestras variables, que han pasado por procesos de una duración que ha oscilado entre 6 y 12 meses. (Feldman & Lankau, 2005)

Los resultados en su mayoría confirman la creencia de que el coaching ejecutivo genera resultados positivos. Sin embargo, cuando se le ha vinculado con estrategias cuantitativas muy rigurosas ha demostrado avances verdaderamente significativos.

Una ordenación posible de los resultados más relevantes sobre la eficacia de los procesos de coaching podría ser:

1. Resultados relacionados con el cambio en factores o rasgos personales: El coaching ha ayudado a desarrollar nuevas actitudes o perspectivas como autoconfianza, autoconciencia, sensibilidad interpersonal, adaptabilidad y flexibilidad en relaciones con otros (Hall et al., 1999); a facilitar el logro de metas relacionadas con la salud mental y la calidad de vida, a incrementar la madurez emocional y la eficacia, a reducir el estrés laboral y a reforzar creencias y expectativas de auto eficacia. (Gyllensten & Palmer, 2006)
2. Resultados relacionados con el cambio en comportamientos o variables ligadas al desempeño: Además de una actitud positiva y una satisfacción general ante el proceso y resultados obtenidos, se han reportado mejoras en el mismo que han ido desde el 10 al 100%, incrementos en el aprendizaje y conductas más efectivas en el trabajo (CompassPoint, 2003), y cambios de conducta (63%), relacionados con la autoconciencia y comprensión. (Wasylyshyn, 2003)

Con respecto al liderazgo, Komabarakaran et al. (2008), mostraron a través de un estudio empírico que en coaching ejecutivo el cambio ocurre en cinco áreas: gestión de personas, relaciones con gerentes, establecimiento de metas, compromiso y comunicación. En otros trabajos, los ejecutivos afirman haber sido ayudados a convertirse en mejores líderes (45%), haber mejorado su efectividad del liderazgo y ser más eficaces para promover del cambio.

3. Resultados relacionados con indicadores de negocio: Utilizando medidas de auto informe, se han reportado incrementos en productividad tras programas mixtos de formación y coaching de un 88% frente a la formación sola (Olivero, Bane, & Kopelman, 1997) impactos significativos en algunos indicadores de negocio y evaluaciones muy positivas del valor del coaching en relación al dinero y tiempo invertido.

Saber que el coaching produce resultados es sin duda importante, pero conocer los factores que intervienen en la gestación de los mismos es quizá más importante aún. Para poder orientar de mejor manera (según la estructura empresarial) a cada proceso por iniciarse.

Sobre este asunto, los autores, han coincidido en gran medida en el tipo de factores que han considerado importante en sus estudios. Díaz y Rossi (2005), a la hora de clasificar los factores determinantes del éxito en una intervención de coaching, proponen una forma de agruparlos que contempla cuatro categorías: los relacionados con el coach, los relacionados con el coachee, los relacionados con el proceso de coaching y los relacionados con el entorno en donde se lleva a cabo el coaching. Por lo que las sesiones de coaching no se resumen solamente a talleres o conversatorios con los altos mandos, sino también un estudio minucioso de cada artífice de los resultados de la organización prestando suma importancia a posibles puntos críticos.

Conocer el papel que juega cada uno de estos factores en la eficacia del coaching, ayudará a reducir el efecto de caja negra en la actual literatura sobre coaching, que consiste en reconocer que éste funciona pero sin saber muy bien porqué. (Feldman & Lankau, 2005)

Existe por otro lado, la necesidad de un sólido y conciso marco teórico que sirva para el desarrollo del coaching y de base para la investigación. El grado de impacto del coaching en el negocio está indudablemente relacionado con la complejidad del trabajo del ejecutivo y todo el entorno organizativo. Por tal motivo, es necesario, crear métodos específicos de trabajo que puedan guiar en la investigación, y además tengan en cuenta la especificidad de la situación empresarial y sean más contingentes que generalistas.

b. ***“EL Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales”***. Universidad EAN de Colombia.

El coaching ejecutivo es una disciplina inspirada en los referentes coaches deportivos, y que es llevada al ámbito empresarial como una forma de desarrollar competencias y producir cambios significativos en el aprendizaje y accionar de gerentes y ejecutivos. Una de las fuentes del coaching ejecutivo es el llamado coaching ontológico, que se origina de las teorías de Martin Heidegger y que fue en su principio desarrollada por Werner Erhard y posteriormente por Fernando Flores y Rafael Echeverría.

Podemos decir, que estamos frente a una herramienta que nos puede contribuir en nuestra capacidad de gestión, mejorando nuestras competencias a través del ser; entendiendo esto como el primer paso de un auto análisis de fortalezas y oportunidades que se pongan en evidencia y pueda interiorizarlas de manera que logre cimentar las bases de la comprensión de las cosas que sé y las cosas que puedo aprender.

El *coaching* proviene de la palabra francesa *coach* que significa carruaje, es decir un vehículo para transportar personas de un lugar a otro. Hasta hoy en día la palabra transmite lo mismo. Por lo tanto un coach es de manera subjetiva un medio que lleva a una persona o a un grupo de personas de un punto A hacia un punto B.

El concepto fue desarrollado por Timothy Gallwey (1974,2000) como medio para ayudar a las personas a alcanzar la excelencia en diversos deportes, en la música, en los negocios y en la formación empresarial.

En cualquier área de actuación de que se trate, el éxito requiere la utilización tanto de la mente como del cuerpo. La esencia del juego interno consiste en prepararse mentalmente para actuar bien, es decir, está relacionado con nuestro enfoque mental a lo que estamos haciendo.

“Diseño e implementación de un programa de coaching ejecutivo”. IEEM (Escuela de negocios de Uruguay)

Es importante analizar brevemente los aspectos contextuales, de diseño e implementación que hacen al éxito de un programa de coaching ejecutivo. El objetivo es brindar un panorama lo más general posible sobre las distintas opciones y dilemas que se presentan al momento de diseñar e implementar un programa de coaching ejecutivo. (Lagomarsino, 2006)

a. Consideraciones de contexto

Primero, se debe tomar en cuenta que el coaching, al igual que cualquier otra realidad organizacional, depende de las características de cada empresa. Por lo tanto un programa de coaching no va a ser necesariamente el mismo para dos organizaciones, e incluso para la misma empresa se diferenciará si se da en condiciones diferentes. Por lo tanto se debe analizar la situación actual de la empresa a nivel tiempo, recursos económicos, etc.

b. Consideraciones de diseño

Segundo, la organización debe asumir el reto de diseñar un programa de coaching. Siendo la primera incógnita a cubrir la del objetivo final del coaching. Las preguntas clave son ¿Qué es lo que nos interesa mejorar como empresa? ¿Qué habilidades queremos desarrollar en los altos mandos?, cuando esto se tenga identificado, debemos contar con una herramienta que nos permita medir el avance.

c. Consideraciones de implementación

En la fase de implementación del programa de coaching, es crítico considerar el tipo de coaching que se aplicará. Esto está determinado por el grado de conocimiento que cada ejecutivo tenga de sus propias fortalezas, debilidades, y de qué manera estas inciden en el desarrollo empresarial.

Algo muy importante a tomar en cuenta en la implementación del proceso de coaching es la elección de un coach. Con respecto a esto, se debe tomar muy en cuenta las consideraciones en el punto anterior, ya que, no necesariamente, un coach que es bueno para desarrollar las habilidades corporativas individuales, es el correcto para diseñar las estrategias empresariales.

d. Consideraciones finales: la consolidación del coaching en la cultura de la empresa

Al momento de consolidar el coaching en la cultura de la empresa tiene una fuerza determinante el mensaje y el ejemplo que la organización reciba de la alta dirección. Si la alta dirección presta atención al programa de coaching, monitorea su avance, y envía mensajes positivos respecto a la importancia de seguirlo fielmente, las chances de éxito son infinitamente mayores que si no se preocupa por su evolución, no ofrece un entorno de relativa seguridad para el directivo en cuestión, que reduzca su aversión al riesgo y lo anime a intentar realizar un cambio. De igual forma, no hay mensaje más potente para apoyar un programa de coaching ejecutivo, que ver a la propia dirección haciendo (o recibiendo) coaching. (Lagomarsino, 2006)

1.6 Aspectos en el modelo de coaching ejecutivo

A continuación se analizan algunos aspectos importantes en el coaching ejecutivo:

a. Capacitación

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 1999)

La capacitación se basa en dotar a los empleados de todas las habilidades que su actividad diaria requiera. Por lo tanto se podría implicar enseñar a un operario de máquina como funciona su equipo, a un supervisor destrezas para entrevistas, etc.

Aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo gerencial es una capacitación de naturaleza a largo plazo, su objetivo es resolver algunos problemas organizacionales diferentes, como por ejemplo una mala comunicación interna. (Dessler, 1994)

b. Motivación

Podemos hablar de estímulos que permiten que los individuos actúen de manera apropiada en el momento indicado y en diferentes circunstancias, la motivación hace que el ambiente de trabajo sea el escenario indicado para optimizar sus labores.

Feldman (1998), dice que el estudio de la motivación consiste en determinar por qué las personas buscan hacer determinadas cosas. Es decir, estudia los motivos que rigen las acciones de los individuos. Es interesante conocer el porqué de muchas de las acciones que rigen la vida de las personas y la respuesta es revelada a través de los motivos.

Así mismo, Lahey (1999) manifiesta que la mayoría de los impulsos primarios se basan en la necesidad del organismo de mantener un nivel determinado de elementos esenciales para la vida: por ejemplo un nivel adecuado de azúcar en la sangre para alimentar las células, el agua suficiente en el cuerpo, etc. Estos motivos están relacionados con la supervivencia del individuo.

c. Comunicación

La comunicación empresarial se basa en el proceso de emitir y receptor mensajes dentro de una organización. Este proceso puede ser interno o externo.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.

La efectividad y buen rendimiento en una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional, así pues, la comunicación es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría transgredir los sistemas productivos interviniendo directamente en interacción de la estructura organizacional. (Ocampo, 2007)

d. Liderazgo

Para Vegas (2008), es el modo de organizar el trabajo de un ente alrededor de una visión y misión capaz de comprometer a un grupo de personas en el logro de metas: el liderazgo debe cumplir con conceptos y funciones como: dirección, orientación, cumplimiento de objetivos, credibilidad, manejo de conflictos y expectativas, entre otras. Es de suma importancia que el líder tenga la capacidad de influir sobre los demás, ya que si solo el tiene compromiso, pero no se logra transmitir, no se obtendrán resultados.

Los líderes son un ejemplo para los trabajadores, practican y ejercen su profesión de manera responsable, pueden dirigir por competencias y evaluar el desempeño del personal de manera eficiente. Los líderes administran su tiempo para las actividades profesionales y las personales. Constantemente se auto motivan y logran madurez afectiva para con sus empleados, actuando de manera equilibrada y justa. (Bonifaz, 2012)

De lo expuesto se desprende que liderazgo no es:

- La autoridad establecida de manera convenida, que se aplica en el momento de la acción.

- El abuso de los individuos en su capacidad de desarrollar actividades.
- La implementación de políticas que benefician a un solo individuo.

El liderazgo es influir en otros de manera positiva, aprovechando sus capacidades y orientándolos al logro de las metas.

3.7. Toma de decisiones

Dentro de los procesos organizacionales se generan procesos de toma de decisiones, es decir interpretar problemas, distinguir alternativas y aplicar soluciones. Las organizaciones toman numerosas decisiones que se desvían de la trayectoria ideal que seguiría un curso de decisión completamente racional. Pese a conocer esto, más allá de las discusiones entre lo formal y lo informal, parece que aún no se ha discutido lo suficiente de qué manera esas decisiones adyacentes explican el funcionamiento y propósito de una organización en un contexto específico.

De acuerdo con diversas investigaciones y enfoques teóricos, la toma de decisiones puede definirse como: “Un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas, el juicio, como la elección de una de ellas” (Artieta & González, 1998)

En otras palabras, la toma de decisiones hace referencia a la capacidad cognitiva para elegir; lo que involucra: análisis, categorización, juicios probabilísticos, construcción de alternativas y decisión.

Por tanto para elegir una alternativa los administradores pueden emplear tres enfoques básicos:

- **Experiencia:** El apoyo de la experiencia acumulada cumple en la toma de decisiones un papel tal vez más importante del que se podría imaginar. Los administradores con experiencia suelen creer a menudo sin ni siquiera darse cuenta.
- **Experimentación:** Algo bien importante para decidir entre alternativas consiste en

probar una de ella para ver qué sucede. La experimentación es muy común en la investigación científica.

- Investigación y Análisis: Entre las técnicas más efectivas para la selección de alternativas en el caso de decisiones importantes es la de investigación y análisis. Esto supone la resolución de un problema mediante su propio conocimiento profundo. (Chairez)

Los altos mandos deben comprender que la capacidad para la toma de decisiones es el factor primordial a la hora de determinar el éxito o fracaso de las empresas. Si bien sabemos que existe una serie de aptitudes que los altos mandos deben poseer para obtener los resultados esperados estas aptitudes dependen del proceso eficaz de toma de decisiones.

La labor de un dirigente por lo general se describe de acuerdo con las funciones que desempeña: planeación, organización, mando y control, o de acuerdo con sus responsabilidades y obligaciones específicas como el control o la capacitación, así como la cantidad y calidad del trabajo. Si bien es cierto que es fundamental el conocimiento específico de conceptos, principios y procedimientos básicos en cada una de estas áreas la experiencia indica que el conocimiento por sí solo es pasivo. Es imprescindible que éste se aplique, se utilice y se ponga en práctica. Para tal efecto se requiere de la capacidad para tomar decisiones. El segundo motivo que confirma la importancia de la capacidad para tomar decisiones se debe al cambio ambiental en donde un directivo o mando intermedio se desenvuelve en la actualidad, en el entorno constantemente cambiante.

Las decisiones basadas exclusivamente en la instrucción y en las experiencias pasadas se emplean cada vez menos al tratar con problemas organizacionales, debido a que las circunstancias cambian de manera continua, ya que las experiencias de ayer no siempre son el reflejo de los problemas de mañana. Por tal motivo conviene considerar la toma de decisiones como un proceso racional a fin de encontrar enfoques que una vez que se apliquen, pueda incrementar la capacidad gerencial de los cuadros para tomar decisiones eficaces. (Herrera & Cristobal, 2001)

IV. Metodología

4.1 Enfoque

Teniendo en cuenta el paradigma critico-propositivo de la fundamentación filosófica que enmarca la investigación, se utilizó el enfoque cualitativo. Se utiliza este enfoque dentro de la investigación ya que nos permite estudiar la realidad en su estado natural y cómo sucede, obteniendo e interpretando fenómenos de acuerdo al momento y a las personas involucradas. El tema de estudio busca mejorar la gestión de los altos mandos, es decir mejorar la gestión de personas, es por ello que el enfoque cualitativo nos permite obtener varias perspectivas igual de valiosas que pueden ir cambiando con el tiempo.

4.2 Nivel de investigación

La presente investigación se ajusta a tres niveles, los cuales guiaron el estudio y permitieron la consecución de objetivos:

- Investigación descriptiva

Permitió puntualizar o detallar la incidencia de la aplicación del coaching ejecutivo en la toma de decisiones de los altos mandos en el sector carrocero.

- Investigación exploratoria

La investigación buscó medir el grado de relación que existe entre las variables de estudio para determinar estadísticamente si la variación de una es consecuencia de la variación de la otra.

- Investigación correlacional

Se cumplió con el propósito de medir el grado de incidencia entre las variables estudiadas, de tal manera se evalúa el comportamiento de causas, efectos y teorías disponibles.

4.3 Modalidad de la investigación

La investigación bibliográfica se realizó mediante la recopilación de información de libros, revistas científicas e internet para tener una visión amplia del Coaching Ejecutivo y su aplicación.

Mientras que la investigación de campo se desarrolló en el lugar mismo donde suscita el problema, a través del contacto directo del investigador y la realidad.

4.4 Población y muestra

El día 29 de octubre de 2015 el Directorio de la Agencia Nacional de Tránsito resolvió aprobar la Resolución 081-DIR-2015-ANT “REGLAMENTO GENERAL DE HOMOLOGACIÓN VEHICULAR Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN, CONTROL Y SEGURIDAD”. Esta Resolución declara que todas las estructuras de carrocerías nacionales deberán ser revisadas por un organismo designado o acreditado por el SAE, bajo el Reglamento de aplicación vigente.

A continuación se exponen las empresas acreditadas en dicho sector, el cual será la población para el presente estudio.

Tabla 01 Empresas autorizadas por la ANT con modelo homologado

EMPRESA CARROCERA	REPRESENTANTE LEGAL	MARCA REGISTRADA	UBICACIÓN	PRODUCTOS HOMOLOGADOS
CARROCERÍA ALTAMIRANO	Sr. Aníbal Altamirano	ALTAMIRANO	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERÍA CEPEDA	Sra. Tatiana Cepeda	CEPEDA CIA. LTDA.	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERÍA IMPA	Sr. Edison Paredes	IMPA	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo (bus, microbús)
CARROCERÍA IMPEDSA	Sr. Pedro Santos	IMPEDSA	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo

CARROCERÍA JÁCOME	Sr. Luis Jácome	JÁCOME	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERÍA M&L	Sr. Milton López	M&L	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERÍA MIRAL	Sr. José Miranda	MIRAL	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERÍA PAREGO	Sr. Washington Paredes	PAREGO	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERÍA PATRICIO CEPEDA	Sra. Alejandra Cepeda	PATRICIO CEPEDA	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERÍAS SERMAN	Ing. Cristina Jácome	SERMAN BUS	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERÍA SOLIS	Sra. Gloria López	SOLIS	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERÍA VARMA S.A.	Sr. Santiago Vargas	VARMA	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERIAS COPSA	Sr. Ernesto Copo	COPSA	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERÍAS IBIMCO	Sr. Geovanny Constante	IBIMCO	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CARROCERÍAS PICOSA	Sra. Fanny Barrionuevo	PICOSA	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
CONSTRUCCIONES METALMECANICAS VALENCIA	Sr. Rafael Valencia	VALENCIA	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
DAVMOTOR Cia. Ltda.	Sr. Carlos Paredes	MARIELBUS	Ambato	Bus interprovincial, escolar, institucional, urbano tres puertas, mini bus turismo
INDUSTRIA METÁLICA CEPEDA	Sra. Rocío de Cepeda	IMCE	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
METÁLICA SANABRIA	Sr. Iván Sanabria	SANABRIA	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo

METÁLICAS PAPERS	Sr. Patricio Pérez	PAPERS	Ambato	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo
METALICAS PILLAPA	Sr. Aníbal Pillapa	PILLAPA	Pelileo	Carrocerías para bus tipo urbano, interparroquial, transporte escolar y turismo

Tabla 02 Empresas autorizadas por la ANT en proceso de homologación

EMPRESA CARROCERA	REPRESENTANTE LEGAL	MARCA REGISTRADA	UBICACIÓN
CARROCERIAS ALME	Sr. Alberto Medina	ALME	Ambato
CARROCERIAS FIALLOS	Sr. Juan Fiallos	FIALLOS	Ambato
CARROCERIAS LEMAN´S	Sr. Enrique Lema	LEMAN'S	Ambato
CARROCERÍA LOS ANDES	Sr. David Quiroga	LOS ANDES	Ambato
CARROCERÍA ÁNGEL MANBUS	Sr. Ángel Manobanda	MANBUS	Ambato
CARROCERIAS SANTA CRUZ	Sr. Fernando Santacruz	SANTACRUZ	Ambato

Según las matrices anteriores el sector carrocero legalmente está conformado por 27 empresas carroceras, ya que la investigación se dirige a mejorar la toma de decisiones en los altos mandos las personas objeto de estudio serán los representantes legales y los jefes de área de cada una de ellas. Es decir, se encuestaron a 27 Gerentes y 56 jefes operativos y comerciales. Sin embargo, se conoce que en la provincia existen un mayor número de empresas que se dedican a esta actividad pero por su estructura aún no son homologadas por la Agencia Nacional de Tránsito.

4.5 Recolección de información

Para la ejecución de esta investigación se plantea el siguiente plan de recolección de información:

Tabla 03 Plan de recolección de información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
2. ¿A qué personas?	Altos mandos del sector carrocerero de Tungurahua
3. ¿Sobre qué aspectos?	Aplicación de coaching ejecutivo
4. ¿Quién?	Investigador
5. ¿Cuándo?	Junio 2016
6. ¿Cuántas veces?	Una vez a cada uno de los investigados
7. ¿Con que técnicas?	Lectura científica Encuesta
8. ¿Con que instrumento?	Cuestionario

V. R
ES
UL
TA
DO
S
ESP
ER
AD
OS

5.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La recolección de datos que sustentan la investigación se realizó a través de la aplicación de una encuesta dirigida a una población de 83 personas compuesta por los altos mandos de las empresas metal mecánicas (carrocerías) de la provincia de Tungurahua.

Los datos recolectados fueron ingresados al programa IBM SPSS versión 2.0, con el fin de realizar un análisis estadístico más profundo, el mismo que es presentado a continuación.

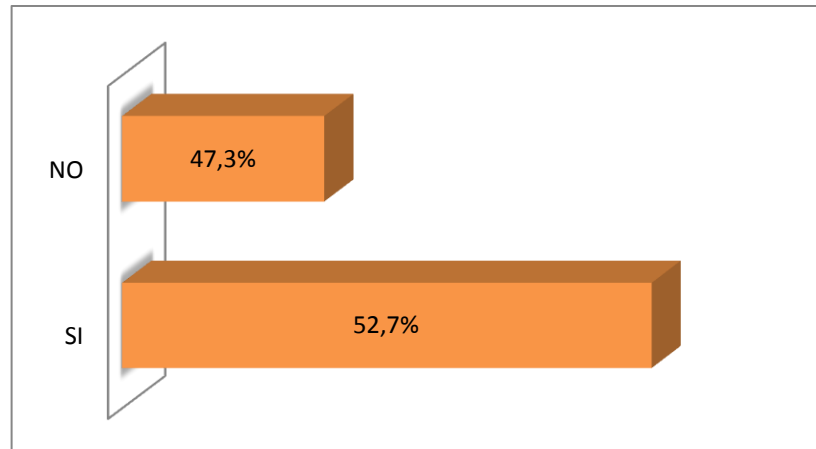
5.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Con la información de la encuesta (ver anexo) ya ingresada en el programa SPSS versión 2.0, fue posible realizar análisis que permitan confirmar las hipótesis.

Del total de preguntas se tomaron solamente las más relevantes para el investigador, con el fin de apoyar el presente trabajo.

De la información obtenida, se realizó un análisis de frecuencias, las mismas que se presentan con un apoyo más dinámico y de fácil comprensión como son tablas y/ gráficos.

Gráfico 02 Capacitación en Toma de Decisiones Empresariales (TDE)



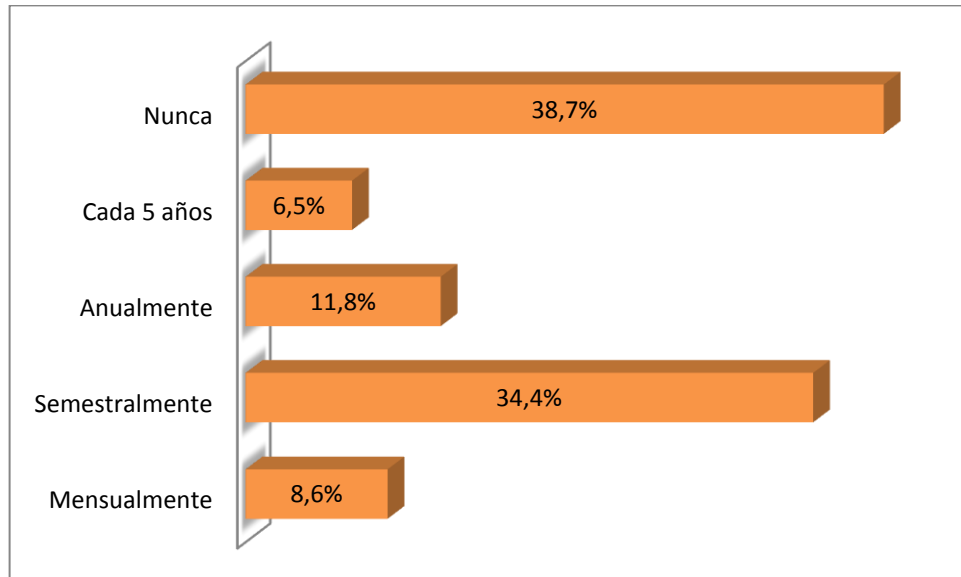
Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

Del total de personas encuestadas se puede observar que la diferencia entre aquellas que si han recibido capacitación con quienes no lo han recibido es mínima, sobresaliendo la respuesta positiva con un 52,7%.

Esto se da debido a que la mayoría de la población en estudio considera que cualquier tipo de curso recibido mejora su capacidad en toma de decisiones.

Gráfico 02 Frecuencia de capacitación en TDE



Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

De los datos obtenidos se observa que el 38,7% de los encuestados, manifiesta que nunca reciben capacitación, mientras que un 62,3% es decir, la mayoría, considera que si la reciben, distribuyéndose en períodos de tiempo desde mensualmente hasta cada cinco años. Sin embargo las áreas en donde mayormente se brinda capacitación son: el área financiera y el área de producción. Esto se da debido a los continuos cambios existentes en las normas de calidad del sector carrocero, y en las finanzas. Pero cabe mencionar que de los altos mandos investigados son pocos los que han manifestado que reciben capacitación en lo que se refiere a gestión administrativa.

Tabla 04 Capacitación Continua

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	36	43,37
Bastante importante	11	13,25
Neutral	16	19,28

No tan importante	12	14,46
Nada importante	8	9,64
Total	83	100,00

Fuente: Encuesta realizada por el investigador.

Análisis e interpretación.

Se observa que el 56,62% considera que es importante recibir una capacitación continua en el sector metalmecánico, sobre todo en las gerencias y jefaturas departamentales, y un porcentaje relativamente mínimo (9,64%) manifiesta que no consideran importante recibirla.

Los investigados que consideran que no es importante la capacitación continua manifestaron que las decisiones las toman más por experiencia y conocimiento del sector.

Tabla 05 Beneficios de la capacitación en TDE

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy beneficioso	45	54,22
Bastante beneficioso	6	7,22
Neutral	9	10,84
No tan beneficioso	16	19,28
Nada beneficioso	7	8,43
Total	83	100,00

Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

Con respecto a la pregunta anterior los porcentajes se encuentran muy parecidos, pudiéndose notar que el 61,44% consideran que la capacitación continua es importante. En donde existe mayor diferencia es en el porcentaje de personas que se encuentran en una posición neutral con 10,84 puntos porcentuales.

Tabla 06 Nuevas tendencias administrativas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
-----------	------------	------------

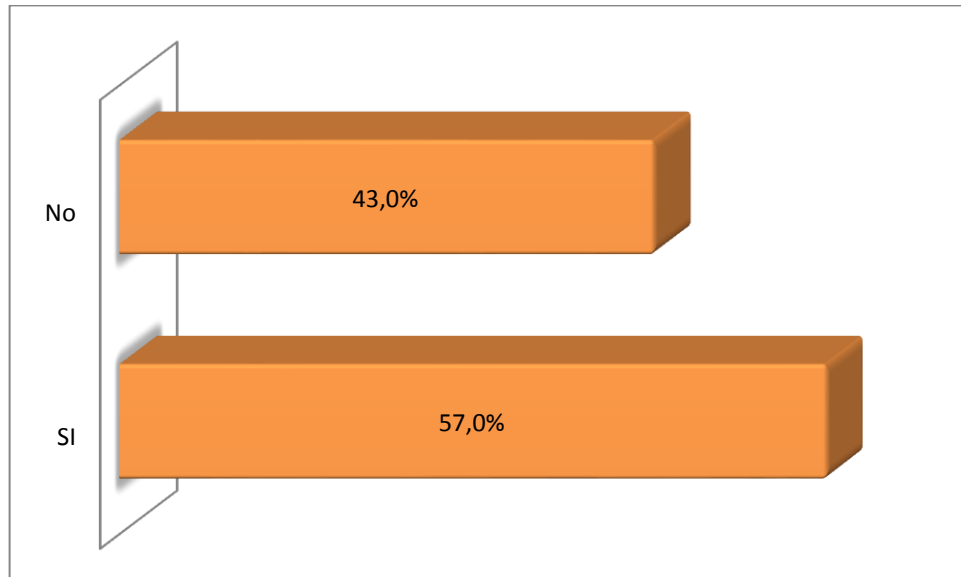
Muy importante	66	79,52
Bastante importante	5	6,02
Neutral	5	6,02
No tan importante	4	4,82
Nada importante	3	3,61
Total	83	100,00

Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

A pesar de los datos anteriores con respecto a la capacitación, es interesante visualizar que casi la totalidad de altos mandos (79,52%), considera que es importante estar al tanto de las nuevas tendencias administrativas, pero exclusivamente sobre la gestión del talento humano, ya que manifiestan que tienen bajo su cargo a personal, que depende de su capacidad de toma de decisiones. Mientras que solamente un 3,61%, que representan tres encuestados, consideran que no es nada importante estar al tanto de las tendencias administrativas.

Gráfico 03 Plan de Motivación



Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

Aunque la mayoría de las gestiones en el sector carrocero de nuestra provincia se dan de manera empírica, la mayoría de los encuestados (57%) consideran que en sus organizaciones si se cuenta con un plan de motivación. Pero que no existe como un documento con una planificación ya generada con anterioridad, sino que más bien se da por las actividades de la organización por el bienestar del personal, como actos de integración, (fiestas, paseos, etc.).

Tabla 07 Motivación para realizar funciones

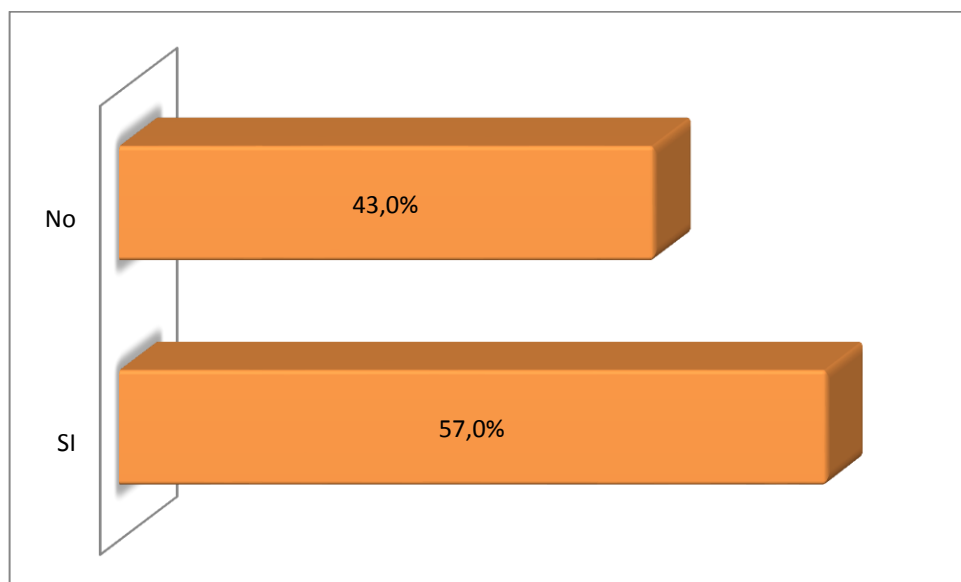
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	47	56,63
Bastante importante	5	6,02
Neutral	12	14,46
No tan importante	15	18,07
Nada importante	4	4,82
Total	83	100,00

Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

EL 62,65% de los investigados manifiesta que es importante estar motivado al realizar sus funciones. Mientras que en el extremo contrario, nada importante, solamente un 4.82% consideran que no es para nada importante estar motivado. Esto se debe a que son personas que ya llevan demasiado tiempo en la organización, y más que por gusto de desarrollar sus funciones lo hacen por costumbre.

Gráfico 04 Motivación al tomar decisiones



Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

El 57% de altos mandos encuestados consideran que la motivación indudablemente influye en el tipo de decisiones que se tomen. Ya que el hecho de sentirse a gusto en el puesto de trabajo le permite generar acciones más beneficiosas para la organización.

Tabla 08 Comunicación interna

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	50	60,23
De acuerdo	2	2,41
Indeciso	10	12,05
Desacuerdo	17	20,48
Muy desacuerdo	4	4,82
Total	83	100,00

Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

El 62,64% de investigados consideran que una buena comunicación interna si facilita la toma de decisiones, esto se debe a que manifiestan que si uno tiene conocimiento de la situación interna y de los deseos de los trabajadores, se tomarían mejores decisiones.

Tan solo un 4,82% consideran que la comunicación interna no facilitaría la toma de decisiones.

Tabla 09 Comunicación externa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	50	60,24
De acuerdo	2	2,41
Indeciso	7	8,43
Desacuerdo	15	18,07
Muy desacuerdo	9	10,84

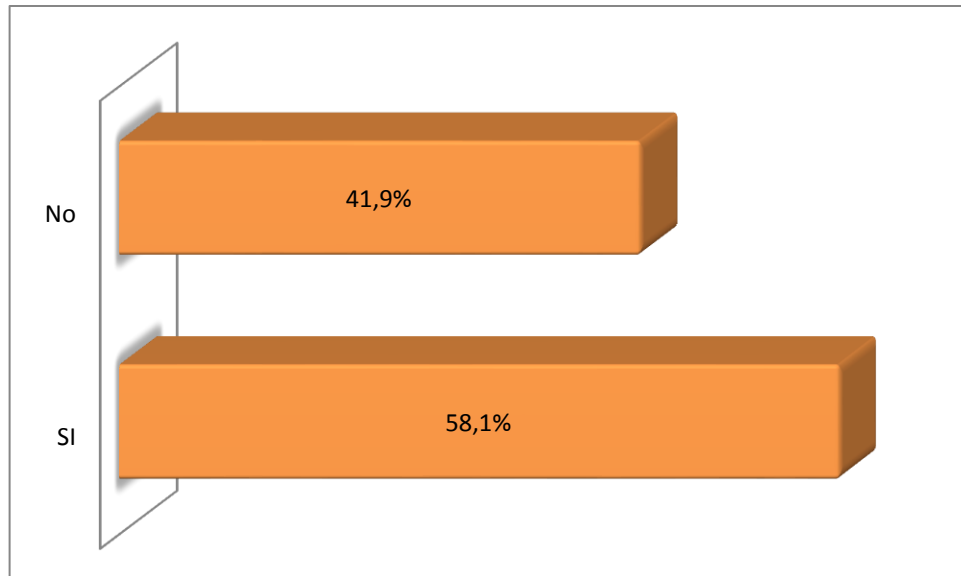
Total	83	100,00
-------	----	--------

Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

La mayoría de los encuestados (62,65%) consideran que están de acuerdo en que la comunicación externa facilita la toma de decisiones empresariales, mientras que un 28,91% no lo consideran así, esto es debido a que vivimos en una cultura en la que mayormente nos interesa la satisfacción del cliente, pero descuidamos al personal, por lo tanto el conocer los deseos y requerimientos a nivel externo permitirá tomar mejores decisiones pero en lo que respecta a productos y servicios.

Gráfico 05 Liderazgo



Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

Aproximadamente el 42% de investigadores considera que el liderazgo no es indispensable en el cargo que ocupan, este efecto se da principalmente en los gerentes generales, que consideran que tienen gente de confianza que puede hacer las veces de líder y transmitir a los trabajadores lo que ellos desean. El 58,1% considera que es totalmente indispensable el liderazgo en su cargo ya que el direccionamiento de la organización será mucho más fácil.

Tabla 10 Autocalificación de Liderazgo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	45	54,22
Muy bueno	15	18,07
Bueno	15	18,07
Malo	6	7,23
Regular	2	2,40
Total	83	100,00

Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

Generalmente los encuestados tienden a sobrevalorar sus habilidades de liderazgo organizacional, aunque de cierta manera eso no se sobrevalora, ya que existen varias clases de liderazgo. Es así que un 90,36% se encuentra distribuido en las escalas de excelente, muy bueno y bueno.

Y aquellos que consideran que no es tan importante ser líder para dirigir la organización, manifestando sus calificaciones malas sobre liderazgo representan solamente un 9,63%.

Tabla 11 Desarrollo de estrategias

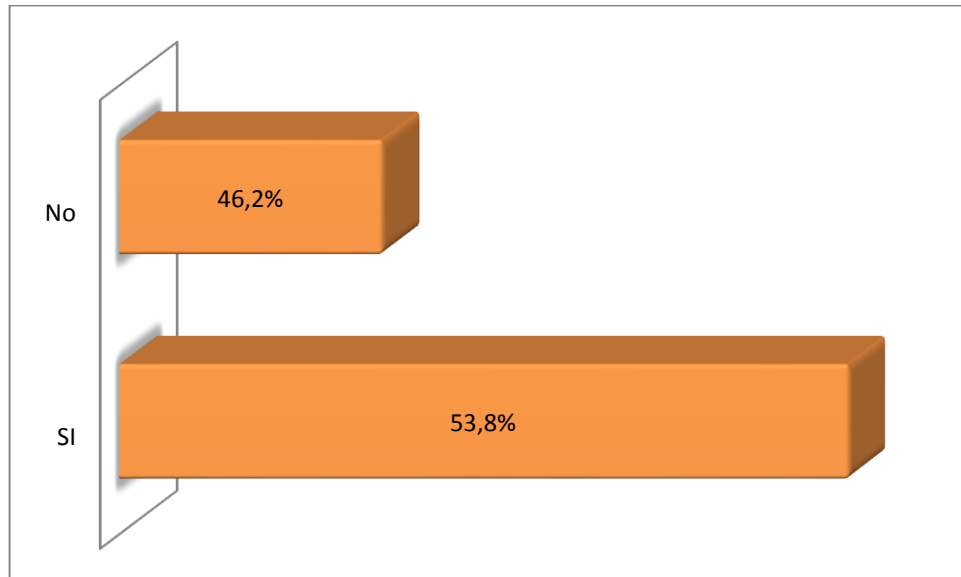
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	49	59,04
Bastante importante	2	2,41
Neutral	12	14,46
No tan importante	11	13,25
Nada importante	9	10,84
Total	83	100,00

Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

La mayoría de encuestados considera que es importante el desarrollo de estrategias en el logro de metas, ya que con las estrategias se nos facilita seleccionar un camino de acción para el beneficio de la organización. Un cuarto de la población estudiada, no consideran importante el desarrollo de estrategias ya que las decisiones las tomaban en ciertas situaciones de manera empírica, y en base a la experiencia, sin ningún tipo de análisis previo.

Gráfico 06 Estrategias para hacer más asertiva la TDE

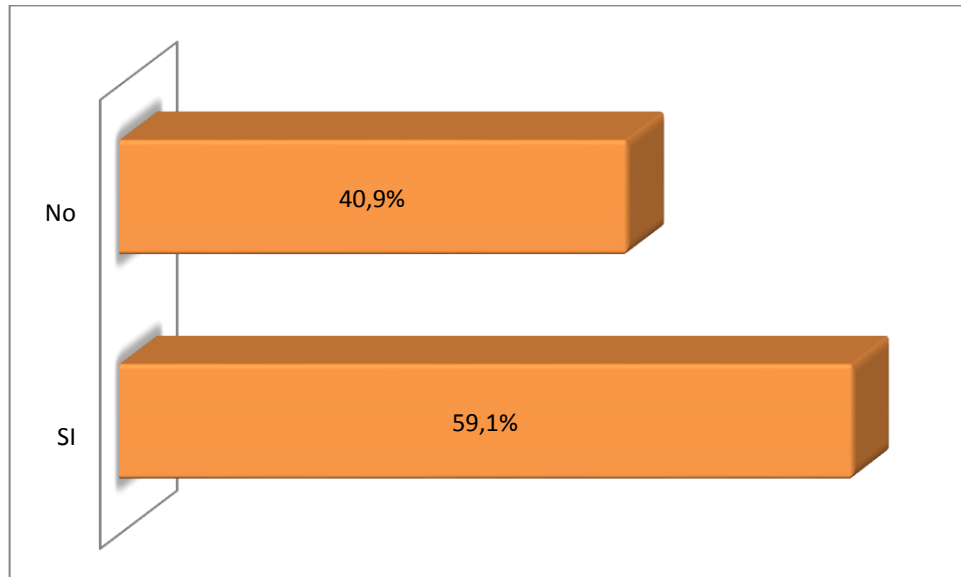


Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

La mayoría de encuestados (53,8%) considera que si conoce estrategias para hacer más asertiva la toma de decisiones, entre estas herramientas destacan los estudios de mercado, presupuestos, y herramientas específicas del área de producción, sin embargo, se repite el fenómeno anterior, en el que la mayoría no conoce estrategias de gestión de recursos humanos.

Gráfico 07 Coaching Empresarial



Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

Aproximadamente un 60% de altos mandos a escuchado hablar del coaching empresarial, esto se da principalmente a que herramientas como el coaching y la programación neurolingüística están de boga en nuestro medio. Aunque cabe destacar que la mayoría no conocía que existe un tipo de coaching exclusivo a altos mandos.

Tabla 12 Entrenadores empresariales

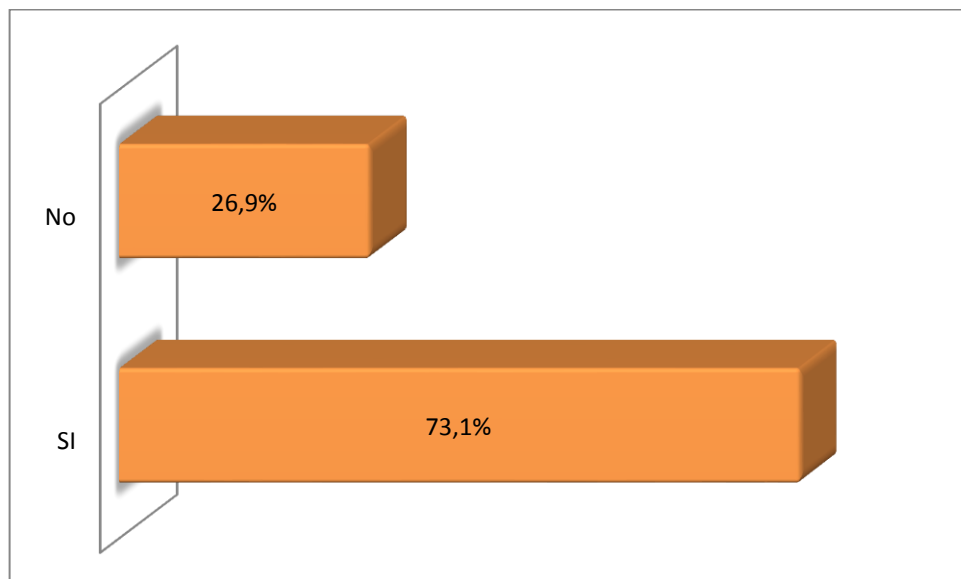
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy factible	70	84,34
Factible	12	14,45
Indeciso	1	1,21
Total	83	100,00

Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

De manera sorprendente se puede visualizar como el 98,79% consideran que si se puede hablar de entrenadores empresariales, ya que esto permitiría desarrollar competencias específicas en quienes esté dirigido estos programas. Mientras que apenas un 1,21% que representa a 1 persona manifiesta que no es posible hablar de entrenadores en las empresas debido a que ellos piensan que poco se parecen las empresas a los deportes.

Gráfico 08 Ayuda de entrenadores empresariales en TDE

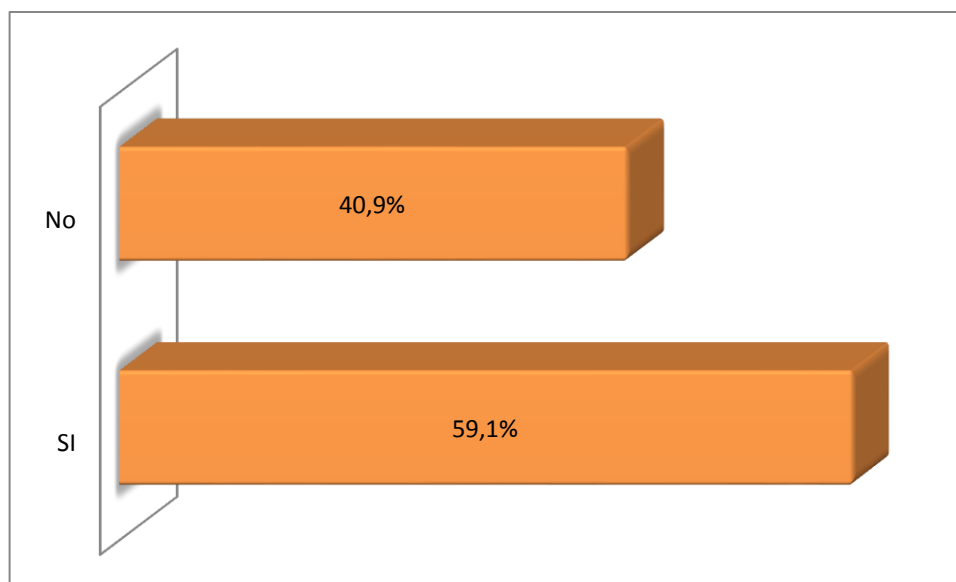


Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

Como se evidenció en la tabla 10 la mayoría de encuestados manifestó que si se puede hablar de entrenadores empresariales debido a que beneficiarían el desarrollo de competencias específicas, es por eso que en esta ilustración se nota claramente como un 73,1% considera que un entrenador empresarial si sería de ayuda para tomar mejores decisiones en el ámbito empresarial.

Gráfico 09 Herramientas de solución de conflictos internos



Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

Se evidencia como un 59,1% manifiesta que si conoce herramientas para la solución de conflictos internos, sin embargo, cabe mencionar que muchos consideran que actividades que los encuestados ha ido descubriendo durante su vida laboral las han considerado como herramientas válidas, pero estas siguen estando dentro del ámbito empírico. Mientras que del 40,9% existe un porcentaje mayoritario que sabía diferenciar las herramientas empíricas a herramientas comprobadas por el ámbito científico.

Tabla 13 Clima laboral

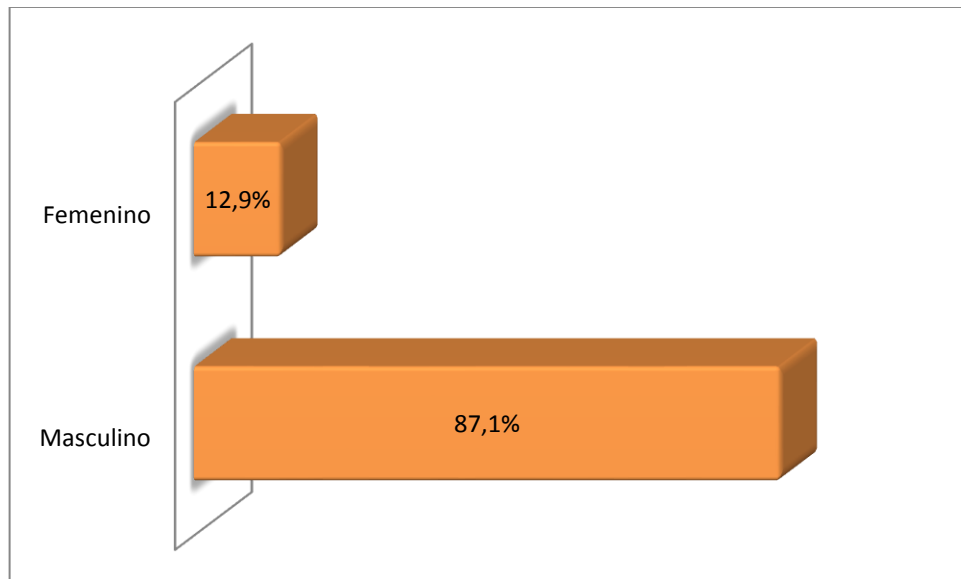
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	50	60,24
De acuerdo	16	19,28
Indeciso	15	18,07
Desacuerdo	2	2,41
Total	83	100,00

Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

Del total de encuestados se puede notar como 79,52% consideran que la toma de decisiones influye notablemente en el clima laboral, esto debido a que de las decisiones que tomen los altos mandos dependerá el direccionamiento de la organización, mientras que el resto de encuestados manifestó que el clima laboral se va generando más por la convivencia entre empleados, que por las decisiones que ellos tomen.

Gráfico 10 Sexo

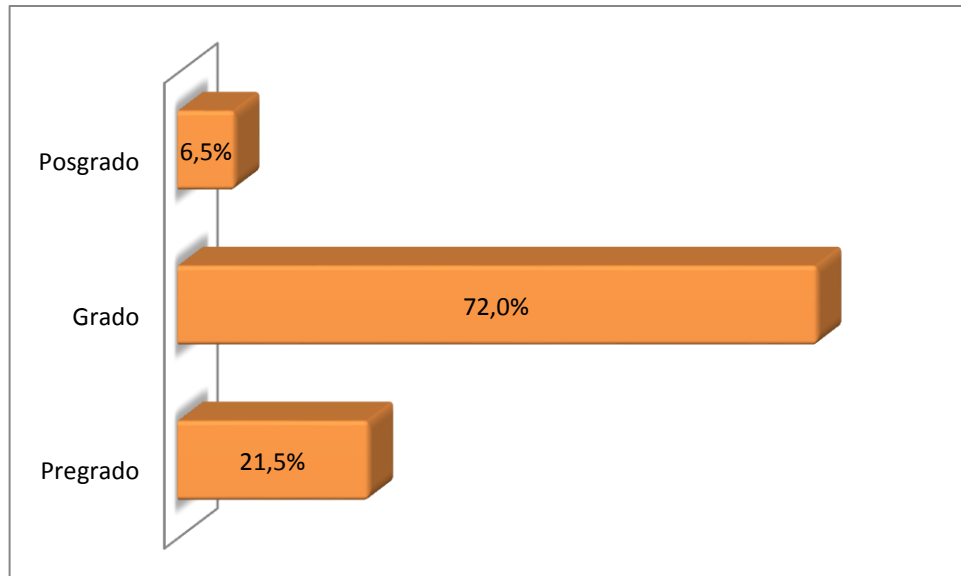


Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

En este sector sobresale el sexo masculino con un 87,1%, esto se debe a que estas empresas cuentan con un jefe de producción el cual siempre es varón, en el caso del sexo femenino predomina en las áreas administrativas, finanzas e incluso de calidad haciéndose presentes con un 12,9%.

Gráfico 11 Nivel académico

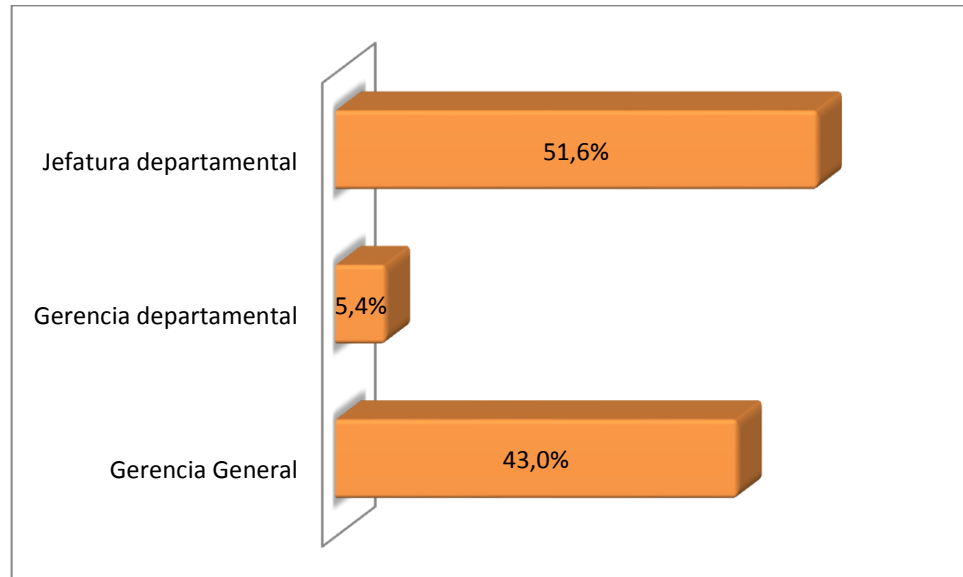


Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

Del total de encuestados se puede observar como la mayoría de altos mandos solo ha llegado a un nivel de estudio de grado, y un 21,5% bachillerato, esto se ha dado porque las empresas en nuestro medio son de carácter casi siempre familiar, por lo que no existe mayor requisito para trabajar, sino más bien los puestos son de cierta manera heredados. En el caso del 6,5% que han llegado al nivel de posgrado, ocupan las jefaturas de producción.

Gráfico 12 Área de trabajo



Fuente: Encuesta realizada por el investigador

Análisis e interpretación.

Se puede notar que las gerencias generales al existir en todas las organizaciones comprenden un 43% que representan a 40 personas, al igual que las jefaturas de producción que al unirlas a las jefaturas financieras representan un 51,6%. Mientras que las gerencias departamentales son ocupadas por 5 personas, que representan un 5,4%, estos distribuyendo en gerencias financieras, de producción y de calidad.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El Coaching Ejecutivo es una herramienta totalmente adecuada para ser utilizada en el sector carrocerero de la provincia de Tungurahua, ratificando así la versatilidad y flexibilidad con la que esta herramienta se puede ajustar a cualquier sector empresarial.
- La mayoría de altos mandos, coinciden en que su capacidad para desarrollar estrategias mejoraría con la presencia de un entrenador personal, es decir, mediante

la aplicación del coaching ejecutivo.

- El sector carrocerero de Tungurahua tiende al crecimiento continuo sin embargo este crecimiento resulta insignificante frente a los recursos empleados, la situación del sector no es óptima debido a las malas decisiones tomadas por los altos mandos dentro de las empresas.
- El modelo de coaching en el sector carrocerero debe generarse a partir de modelos existentes (capacitación, motivación, comunicación y liderazgo) ya que sus elementos modifican positivamente la capacidad de tomar decisiones.
- La capacitación es indudablemente un elemento indispensable dentro del coaching, ya que genera en los altos mandos las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar mejores estrategias en la toma de decisiones.
- Manejar una motivación correcta, planificada y dosificada; contribuye a que los conflictos que se generan a nivel interno se resuelvan con mayor rapidez.
- El liderazgo es un elemento que facilita la gestión a los altos mandos, permitiéndoles guiar a la organización hacia un horizonte empresarial más beneficioso.

6.2. Recomendaciones

- Adoptar como posible tema para investigaciones futuras, el análisis de la efectividad relativa de las diferentes aproximaciones al coaching y de las relaciones entre las variables implicadas (coaches internos/externos, empleados/ejecutivos..) y los tipos de resultados esperados.
- Utilizar instrumentos más específicos para la recolección de datos, a fin de obtener un análisis más profundo en la percepción de los altos mandos.
- Enfocar esfuerzos para el desarrollo de habilidades en los altos mandos a través de

capacitaciones planificadas.

- Analizar la relación de los elementos que intervienen en un programa de coaching ejecutivo.
- Desarrollar un programa que permita relacionar el coaching ejecutivo con el mentoring, a fin de obtener resultados positivos en forma global.
- Desarrollar e implementar un modelo de coaching ejecutivo para una de las empresas del sector carrocero en la provincia de Tungurahua, adaptándolo a la realidad local.

Referencias

- Artieta, I., & González, M. J. (1998). *La toma de decisiones*. Madrid: Alfa III.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Chairez, M. (s.f.). *Toma de decisiones*. Obtenido de http://comercioexterior.bligoo.com/media/users/32/1638143/files/611461/ENSAYO_4_Toma_de_Decisiones_capitulo_6.pdf
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Colomo, R., & Casado, C. (2006). *MENTORING & COACHING. IT PERSPECTIVE*. Madrid: Journal of Technology Management & Innovation.
- Cook, M. J. (2000). *Coaching Efectivo* (Primera edición ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- De Haro, J. (2012). *El Análisis de los resultados del Coaching Ejecutivo: una propuesta de clasificación*. Obtenido de REDALYC: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77824828009>
- Dessler, G. (1994). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.
- Eslava, E., & Bellido, C. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de DE GERENCIA: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=917>)
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). *Executive coaching: a review and agenda for future research*. Journal of management.
- Feldman, R. S. (1998). *Psicología con Aplicaciones a los Países de Habla Hispana* (Tercera edición ed.). Mexico DF, México: Mc Graw Hill.
- Gyllensten, C., & Palmer. (2006). *Workplace stress: Can it be reduced by Coaching?* The Coaching Psychologist.
- Hermans, M., Franichevich, A., Rama, B., Sosa, R., Fix, M., & Martinho, J. (2011). *El Coaching Ejecutivo en America Latina*. Buenos Aires: IAE Business School.
- Herrera, K., & Cristobal, M. C. (2001). *Academic One File*. Obtenido de <http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA146742629&sid=googleSc>

holar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=17265851&p=AONE&sw=w&authC
ount=1&isAnonymousEntry=true

Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching*. Washington DC, Estados Unidos: American Psychological Association.

Lagomarsino, R. (2006). Diseño e implementacion de un programa de coaching ejecutivo. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 28-37.

Lozano Correa, L. (2008). *REDALYC*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611455009>

Ocampo, M. (2007). *El comunicador y la organización*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

Olivero, G., Bane, K., & Kopelman, R. (1997). *Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency*. Public Personnel Management.

Ricardo Colomo, C. C. (2006). Mentoring and coaching. It perspective. *Journal of Technology Management and Innovation*, 134.

Salinas, M., & Rodriguez, H. M. (2011). *Toma de decisiones*. Alfa III.

Stratford, S., & Freas, A. (2004). *El Salvaje Oeste del Coaching Ejecutivo*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

Suzanne Skiffington, P. Z. (2002). *Coaching en el trabajo*.

Universidad de la Sabana. (2011). Obtenido de <http://www.unisabana.edu.co/carreras/comunicacion-social-y-periodismo/trabajo-de-grado/opciones-de-trabajo-de-grado/investigacion-aplicada/>

Vegas, J. C. (2008). *Liderazgo*. Lima, Perú.

Vidal Salazar, D., & Córdón - Pozo, E. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. 82-88.

Wasylyshyn, K. (2003). *Executive coaching: An outcome study*. Estados Unidos: Consulting Psychology Journal.

ANEXOS

Anexo 01 Instrumento de recolección de información



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta dirigida a altos mandos

Buenos (as) días/tardes, soy estudiante de pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Le solicito por favor me regale unos diez minutos de su valioso tiempo para responder a esta encuesta, cuyo objetivo es: Determinar el grado de conocimiento y predisposición para implementar el coaching ejecutivo con el fin de lograr mejora en la toma de decisiones.

Sírvase contestar marcando con una X en la alternativa que mejor refleje su opinión/situación.

Capacitación

1. ¿Ha recibido Ud. capacitación sobre toma de decisiones empresariales?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

Mensualmente	<input type="checkbox"/>
Semestralmente	<input type="checkbox"/>
Anualmente	<input type="checkbox"/>
Cada 5 años	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tan importante considera Ud. que es recibir capacitación continua?

Muy importante	2	3	4	Nada importante

4. ¿Qué tan beneficioso considera que es recibir capacitación en toma de decisiones empresariales?

Muy beneficioso	2	3	4	Nada beneficioso

5. ¿Qué tan importante es mantenerse al tanto de las nuevas tendencias administrativas en lo que se refiere a la gestión del talento humano?

Muy importante	2	3	4	Nada importante

Motivación

6. ¿Cuenta la empresa con un plan de motivación dirigido exclusivamente a altos mandos?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué tan importante considera Ud. el estar motivado al realizar sus funciones?

Muy importante	2	3	4	Nada importante

8. ¿Considera Ud. que el nivel de motivación influye en su toma de decisiones?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Comunicación

9. ¿Qué tan de acuerdo está Ud. que una buena comunicación interna le facilitarí la toma de decisiones?

Muy de acuerdo	2	3	4	Muy desacuerdo

10. ¿Qué tan importante considera Ud. manejar una eficiente comunicación a nivel externo?

Muy importante	2	3	4	Nada importante

Liderazgo

11. ¿Cree Ud. que es indispensable el liderazgo en el cargo que Ud. ocupa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

12. Califique sus habilidades de liderazgo

Excelente	2	3	4	Malo

Aspecto estratégico

13. ¿Qué tan importante considera Ud. el desarrollo de estrategias para la toma de decisiones para el cumplimiento de metas?

Muy importante	2	3	4	Nada importante

14. ¿Conoce Ud. estrategias para hacer más asertiva la toma de decisiones?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

15. ¿Ha escuchado hablar del término "coaching empresarial"?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

16. ¿Qué tan factible considera Ud. el hablar de entrenadores empresariales?

Muy factible	2	3	4	Nada factible

17. ¿Considera Ud. que al contar con un entrenador, su capacidad para la toma de decisiones empresariales mejoraría?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Resolución de conflictos

18. ¿Conoce Ud. herramientas que le permitan solucionar de manera más efectiva los conflictos internos?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

19. ¿Qué tan de acuerdo está Ud. de que el proceso de TDS influye en el clima laboral?

Muy de acuerdo	2	3	4	Muy desacuerdo

20. Seleccione su sexo.

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

21.Cuál es su edad.

22. Seleccione su nivel académico.

Pregrado	<input type="checkbox"/>
Grado	<input type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>

23. Seleccione su área de trabajo.

Gerencia General	<input type="checkbox"/>
Gerencia Departamental	<input type="checkbox"/>
Jefatura	<input type="checkbox"/>

Anexo 2 Modelo de Coaching Ejecutivo

PROPUESTA

I. DATOS INFORMATIVOS

Título: Modelo de coaching ejecutivo para los altos mandos de la empresa Carrocerías SERMAN BUS.

Institución ejecutora: Carrocerías SERMAN BUS.

Beneficiarios: El proceso se aplica en primera instancia en la empresa Carrocerías SERMAN BUS y sus altos mandos. Sin embargo los beneficiados en general son todos aquellos involucrados en esta actividad dentro de la provincia, es decir 27 empresas que ofrecen alrededor de 1000 plazas de trabajo, de los cuales el 63% (588) corresponde a empleados operativos fijos y empleos indirectos a través de 1.527 empresas relacionadas con la actividad carrocera ubicadas en la Sierra Centro

Ubicación: Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Huachi Chico, Vía a Riobamba Km5 Panamericana Sur.

Tiempo estimado para la ejecución: 4 meses.

Equipo técnico responsable:

Investigador: José Jaramillo

Gerente General: Ing. Cristina Jácome

Costo: \$500,00

2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la empresa Carrocerías SERMAN BUS no se registran programas anteriores tanto de coaching, como ningún otro tipo de programas de capacitación a los altos mandos en lo que respecta a herramientas de gestión de personal.

3. JUSTIFICACION

La realidad actual a la que se enfrentan las organizaciones a nivel mundial, caracterizada por una competencia global, en donde solo las mejor preparadas sobreviven y destacan, obliga a las mismas a llevar una gestión no solamente empírica, sino también basada en conocimientos y herramientas comprobadas científicamente para mejorar las habilidades y destrezas que permitirán ser más eficientes y competitivas.

Una de estas herramientas es el coaching ejecutivo, que a nivel mundial se viene ejecutando ya hace algunos años, mostrando muy buenos resultados. En nuestro país desde aproximadamente 10 años y paulatinamente se ha venido dando su ejecución en empresas muy reconocidas, igual generando buenos resultados.

La empresa Carrocerías SERMAN BUS, ente que se desenvuelve en un sector altamente competitivo ha notado esta necesidad de desarrollo en la gestión de su talento humano, es por eso que el coaching ejecutivo es la herramienta adecuada para ser aplicada.

4. OBJETIVOS

La presente propuesta va a estar guiada en base a los siguientes parámetros:

Objetivo General.

- Aplicar un proceso de Coaching ejecutivo que permita mejorar la capacidad de toma de decisiones.

Objetivos Específicos.

- Desarrollar el plan de acción para la implementación de coaching ejecutivo en la empresa Carrocerías SERMAN BUS.
- Desarrollar la metodología del programa en base a un modelo científico.
- Determinar parámetros de evaluación que permitan establecer el impacto del programa.

5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Una de las características del coaching ejecutivo es tener un efecto cascada, es decir, en primera instancia llega a los altos mandos, y estos inmediatamente empiezan a utilizar la misma metodología con sus subalternos, por lo que el beneficio es para toda la organización, mejorando no solamente el clima laboral, sino también la competitividad organizacional.

6. FUNDAMENTACION CIENTIFICO TECNICO

Sin embargo a pesar de lo antes mencionado es menester conocer teóricamente no solo que es el coaching ejecutivo sino también todos los factores relacionados, para que la ejecución de esta herramienta se dé adecuadamente, generando los resultados esperados.

- **MODELO VERBAL**

Coaching empresarial

Para (Vidal Salazar & Córdón - Pozo, 2011) *"El coaching se define como un proceso donde un orientador y un individuo o un reducido grupo de personas, se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos"*.

El objetivo principal del coaching, es trabajar para que un individuo logre determinar en donde se encuentra profesional y personalmente, y en donde le gustaría estar. Desarrollando en él la capacidad para visualizar que es lo que quiere, y estableciendo caminos de acción.

El Coaching efectivo

Según (Cook, 2000) Coaching Efectivo son "los buenos métodos de Entrenamiento en el lugar de trabajo, para ayudar a que los empleados logren un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromiso, antes que de control, y de resultados".

Para esto se basa en dos principios básicos: La No Intervención y la Acción Positiva

Específica. Los cuales deben estar presentes constantemente por parte de un coach.

Coaching ejecutivo

Una de las definiciones más aceptadas es la de (Kilburg, 2000), que define el coaching ejecutivo como:

"Una relación de ayuda establecida entre un cliente (que tiene autoridad y responsabilidades de gestión en una organización) y un experto (que utiliza una amplia variedad de métodos y técnicas comportamentales), que tiene como misión ayudar al cliente a redactar una serie de objetivos que le permitan mejorar su desempeño profesional y su satisfacción personal y, en consecuencia, incrementar la eficacia de su organización, todo ello dentro de un acuerdo formalmente definido".

Motivación

Son estímulos que hacen que las personas se comporten de una manera apropiada en el momento indicado y en diferentes circunstancias, la motivación hace que el ambiente de trabajo sea el escenario indicado para optimizar sus labores.

(Feldman, 1998) dice que *"el estudio de la motivación consiste en determinar por qué las personas buscan hacer determinadas cosas"*. Esto es, estudia los motivos que rigen las acciones de los individuos. Es interesante conocer el por qué de muchas de las acciones que rigen la vida de las personas y la respuesta es revelada a través de los motivos.

Liderazgo empresarial

Para (Vegas, 2008) "Liderazgo es el modo de organizar el trabajo de un ente (institución, organización), alrededor de una visión y misión capaz de comprometer a un grupo de personas en el logro de metas".

Liderazgo es cumplir los siguientes conceptos y funciones: dirección o guía, orientación, cumplimiento de objetivos, credibilidad, de problemas, manejo de conflictos, saber escuchar, llenar expectativas y respeto a otros.

- **MODELO GRÁFICO**

Para la mejor comprensión tanto de los beneficiarios, como para otros investigadores, se desarrolla la ilustración del modelo a implementar. Este modelo está basado en el método Bermag de intervención en coaching, el cual toma como centro a la persona, considerando que esta posee metas y retos, para los cuales se va a centrar en opciones y desarrollar estrategias para conseguirlos. Así mismo, esta persona es un conjunto de actitudes, aptitudes y conocimiento que si se ejecutan adecuadamente constituyen un ciclo de mejoramiento continuo.

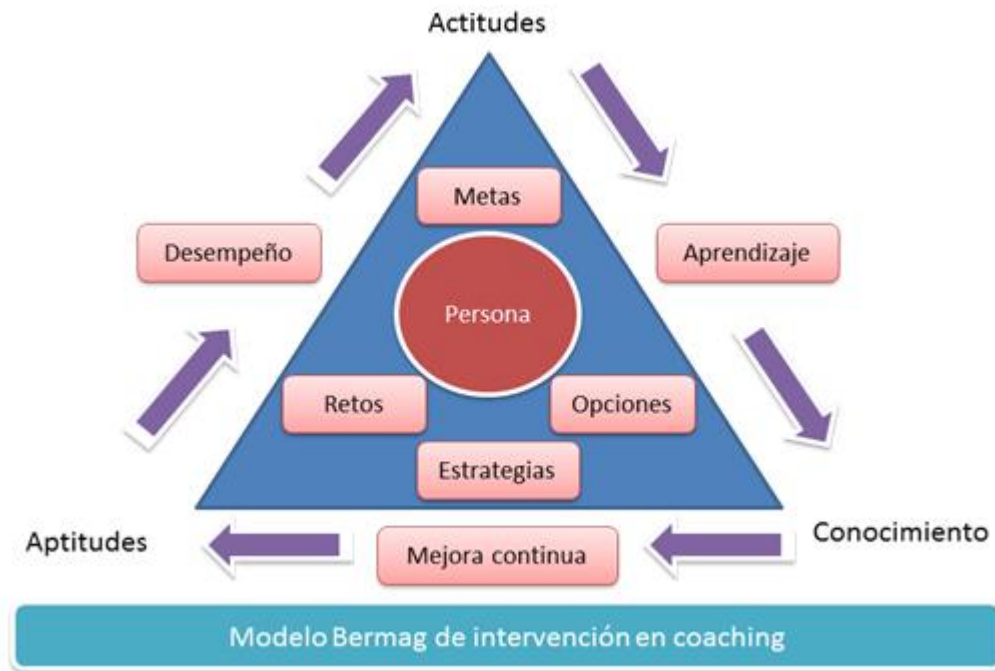


Gráfico 13 Modelo Bermag de Coaching

- **MODELO OPERATIVO**

Generalidades.

La propuesta pretende establecer un programa de implementación de coaching ejecutivo, que permita desarrollar en los altos mandos los conocimientos y habilidades adecuadas, para mejorar su capacidad en toma de decisiones. Con herramientas como capacitación, motivación, comunicación y liderazgo.

Primera etapa: Evaluación.

También conocida como introducción, esta etapa permitirá tener un conocimiento más amplio tanto de la empresa, como del ejecutivo, observando su situación tanto personal como profesional a través de un diagrama FODA, para determinar cuáles serán los puntos críticos que se deben fortalecer, y así mismo, cuales son los puntos mayormente favorables en los que se debe mantener. Además en esta etapa se da una introducción tanto conceptual como con ejemplos prácticos del coaching empresarial.

Segunda etapa: Training.

En esta etapa la relación del directivo con el coaching pasa a ser un poco más práctica, mediante talleres con el fin de conocer las habilidades que se mejoran y se generan mediante el coaching.

Tercera etapa: Observación.

El trabajo es de carácter más personal para el coach, debido a que después de un análisis al coachee debe determinar conductas, actitudes y formas de trabajo, con el fin de mejorar su rendimiento y el desarrollo del programa. Ya que con esta etapa el coach podrá diseñar estrategias adecuadas.

Cuarta etapa: Coaching.

En esta fase se da el coaching ejecutivo como tal, es decir se pasa a un trabajo personal one

to one. Mediante la metodología del coaching se ayuda al ejecutivo a descubrir y analizar su situación actual, y en base a conversaciones se generan los objetivos y metas que se desean conseguir, así mismo usando el modelo Bermag se permite que el coachee genere sus propias respuestas.

Quinta etapa: Evaluación final.

Luego del análisis a la organización y al ejecutivo, y luego del proceso de coaching, el coach debe establecer parámetros que permitan medir el impacto que ha tenido el coaching ejecutivo en la capacidad de toma de decisiones de los altos mandos. Así mismo proponer medidas de seguimiento para que el programa no tenga desviaciones mayores.

Sexta etapa: Transmisión.

Aquí se da la característica antes mencionada del coaching, el poseer un efecto cascada que permite que los altos mandos empleen la misma metodología utilizada por su coach con sus subalternos, creando un coaching interno en la organización que va poco a poco mejorando el clima laboral, ya que los conflictos internos se solucionan más eficientemente y la comunicación se mejora notablemente.

7. PRESUPUESTO

Presupuesto de implementación del programa de motivación

Detalle	Precio
Papelería	\$100
Materiales de oficina	\$50
Transporte	\$200
Equipos	\$500
Total	\$850

8. ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

Todo el proceso de la presente propuesta, es decir, desde la planificación hasta la evaluación y seguimiento, son administrados tanto por el investigador, como por la Gerente General Ing. Cristina Jácome de la empresa Carrocerías SERMAN BUS.

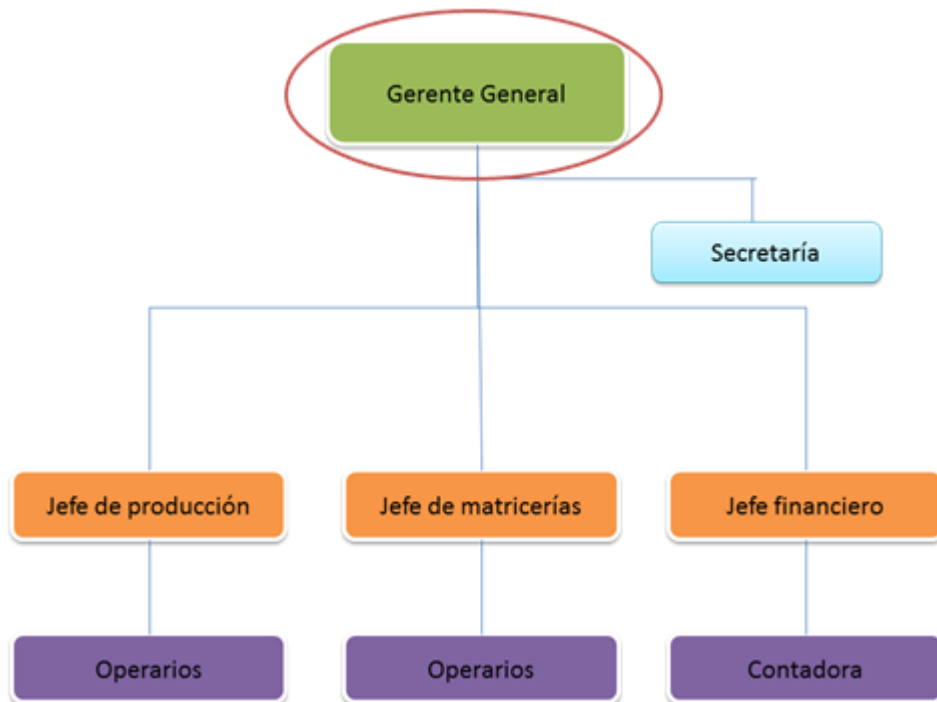


Gráfico 14 Administración de la propuesta

9. MODELO OPERATIVO

Desde un enfoque de coaching a continuación se desarrolla el modelo operativo, profundizando en los siguientes puntos:

9.1 Plan de acción para la aplicación de coaching ejecutivo

Se espera que el modelo propuesto sirva como marco generalmente aceptado para optimizar el proceso de toma de decisiones en el sector carrocero, especialmente en Carrocerías SERMAN BUS.

Es importante señalar que el modelo ha sido diseñado para ser utilizado por las organizaciones, con independencia de su tamaño, sector o localización.

Tabla 14 Plan de acción

FASES	ETAPA	ACCIONES
FASE 1	Evaluación	Evaluación y Diagnóstico
		Objetivo: Conocer la situación actual de Puntos críticos y conocimiento general sobre coaching
FASE 2	Training	Talleres Directivo - Coach de Habilidades de Coaching y Talleres Competenciales sobre el Coaching
		Objetivo: Conocer y practicar las Habilidades de Coaching.
FASE 3	Observación	Coaching de Observación
		Objetivo: Observar conductas, actitudes y formas de trabajo del ejecutivo a fin de poder ayudar en la mejora de su rendimiento.
FASE 4	Coaching	Coaching Individual ("One-to-One")
		Objetivo: Apoyar al Ejecutivo a encontrar sus propias respuestas usando el Modelo BERMAG con un alto impacto.
FASE 5	Evaluación	Evaluación del proceso
		Objetivo: Valoración del proceso final y medidas de seguimiento.
FASE 6	Transmisión	Coaching Interno

		Objetivo: Transmitir el proceso al resto de niveles de la Organización con medios propios para la optimización del coste.
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: El investigador

9.2 Ejecución de las fases del modelo de coaching ejecutivo

El coaching ha tenido una gran evolución y difusión en las últimas dos décadas, abarcando a nivel global un sin número de espacios de aplicación, apoyando a personas y grupos a lograr mejores desempeños y nuevas metas tanto en ámbitos personales, profesionales y colectivos.

Fase 1: Evaluación

Carrocerías SERMAN BUS es una empresa familiar que se ha mantenido sin un crecimiento notable durante años.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Amplia experiencia en el sector carrocerero.- Personal abierto a capacitaciones.- Disposición al cambio.	<ul style="list-style-type: none">- Falta de innovación.- Equipamiento casi obsoleto.- Pérdida de mercado.- La capacidad para invertir en infraestructura es reducida.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- La homologación permitirá que la calidad de productos mejore.- Gran reconocimiento por parte de clientes a la Gestión de la Administración.- Mayor apoyo a productores nacionales.- Se aumentaron tasas arancelarias para carrocerías importadas.- Arrancó un centro de homologación y educación para carroceros en la provincia de Tungurahua.	<ul style="list-style-type: none">- Poca capacidad de correr riesgos en toma de decisiones.- Competencia con amplio mercado ganado.- Las informalidades en el área financiera de la mayoría de empresas hacen que muchas de ellas tambaleen.

Fase 2: Training

La segunda etapa se desarrolla con la ejecución de talleres participativos, estos talleres constan de la siguiente estructura:

ÁREA	TEMA	TIEMPO	RESPONSABLE
Gestión de competencias	Cultura de participación Prácticas basadas en competencias Desarrollo de competencias Planificación de la fuerza laboral Análisis de competencias	3 semanas	Couchee Gerente general
Competencias internas	Aprendizaje personal: autocrítica y autoconocimiento	1 semana	Gerente general Jefaturas
Competencias estratégicas	Visión del negocio Orientación al cliente Red de relaciones	1 semana	Couchee Gerente general
Entrenamiento	Coaching de Choque Coaching de mantenimiento Coaching de apoyo Coaching de refuerzo	3 semanas	Couchee

Fase 3: Observación

Una vez concluidos los talleres participativos, se procede a realizar una observación de campo, es decir documentar las actividades diarias de los altos mandos de Carrocerías SERMAN BUS durante cinco días. Se obtienen los resultados:

DÍA	UNIDAD OBSERVADA	RESULTADO
Día uno	Gerencia General	Gerencia mantiene mayor comunicación con los jefes departamentales.
Día dos	Jefatura financiera	Diseña un análisis de varias características y beneficios de los diferentes proveedores a fin de tomar una correcta decisión.
Día tres	Gerencia General	Apoya y brinda mayor libertad a sus colaboradores en las decisiones diarias.
Día cuatro	Jefatura de producción	Notifica oportunamente los lotes elaborados y advierte a los demás departamentos de los requerimientos inmediatos.
Día cinco	Jefatura de matricería	Presenta propuestas innovadoras a gerencia general acorde a los parámetros establecidos cada año por la ANT

Fase 4: Coaching

Durante esta fase tomaremos como referencia el modelo BERMAG y se aplicará como se muestra en el gráfico.

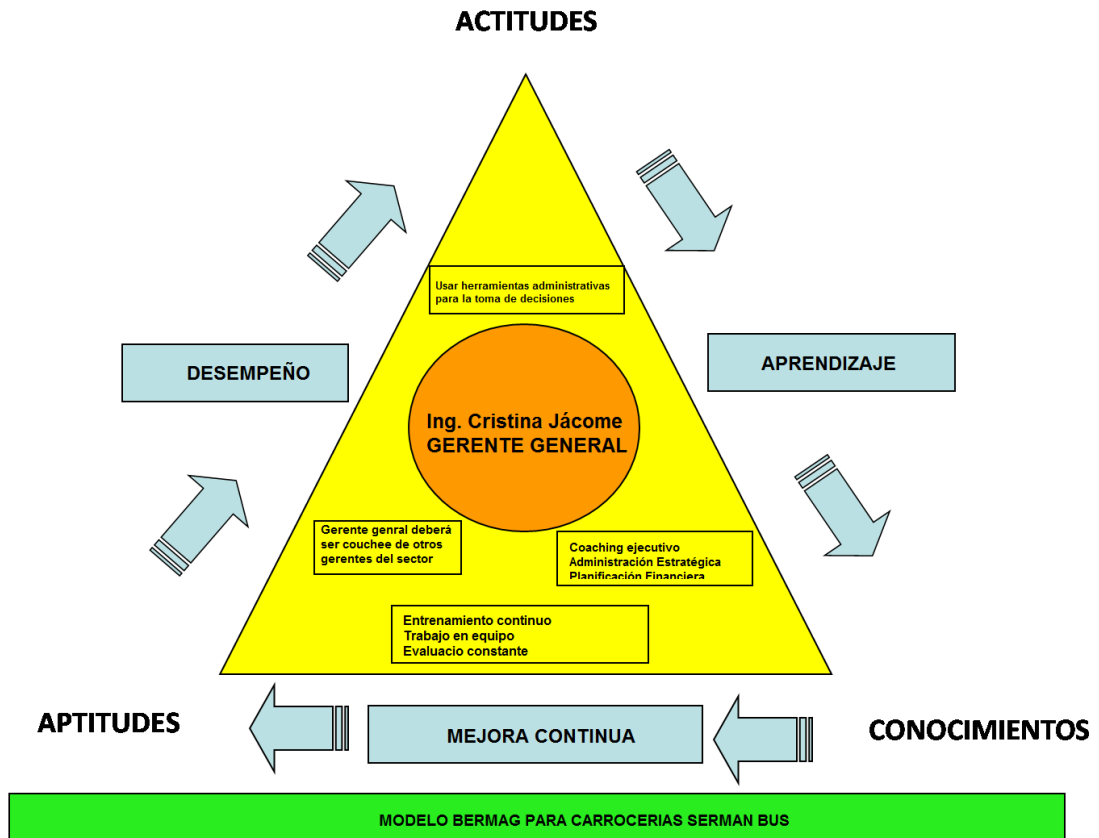


Gráfico 15 Modelo de coaching ejecutivo aplicado

- **Actitudes:** Conocer y asumir fortalezas y debilidades propias y de las demás jefaturas. Trabajo en equipo, motivando a los subordinados a realizar cada actividad al 100%
- **Conocimientos:** Autocapacitación, generada mediante la instrucción teórica y la observación de campo. El conocimiento debe ser compartido entre jefaturas y socializado mediante alianzas con las empresas del sector.

- **Aptitudes:** El programa depende un 85% de actitud y un 15% de aptitud, esta última puede pulirse a través del tiempo.

Fase 5 Resultados obtenidos

NIVEL	RESULTADO	
Gerencia General	Visión más amplia del negocio, toma de decisiones basada en herramientas de gestión.	Reuniones de trabajo. Coaching one to one.
Jefatura financiera	Concentración de funciones, empieza a aplicar autocrítica en sus actividades diarias.	Mejor toma de decisiones.
Gerencia General	Genera relaciones más sólidas con clientes internos y externos. Busca el apoyo de profesionales y crea alianzas con empresa del sector.	Talleres directivo-coach. Cultura organizacional.
Jefatura de producción	Se mantiene en bajo nivel la gestión empírica, busca apoyo de gerencia general con mayor frecuencia.	Coaching de observación.
Jefatura de matriceria	Coordina todas las funciones de su área con las otras jefaturas, informa oportunamente al gerente general.	Coaching de observación.

El modelo Bermag proporcionó los resultados esperados que se detallaron anteriormente, según estos resultados se concluye que con unas pequeñas modificaciones de acuerdo a la estructura y características internas de cada empresa los resultados se multiplicaran en la provincia y posteriormente a nivel nacional.

Fase 5: Evaluación

Tabla 15 Estrategia de monitoreo

COMPONENTES/ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	TIEMPO PLANIFICADO			PRESUPUESTO PLANIFICADO			TIEMPO DE EJECUCIÓN REAL			PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN REAL		
	DESDE	HASTA	# HORAS	APORTES RECURSOS	APORTES ENTIDAD BENEFICIARIA	TOTAL USD	DESDE	HASTA	# HORAS	APORTES RECURSOS	APORTES ENTIDAD BENEFICIARIA	TOTAL USD
Componente 1: Fase 1	01/09/16	30/09/16	60	100	100	100	01/09/16	30/09/16	60	100	100	100
Actividad 1.1 Evaluación	01/09/16	15/09/16	20	50	50	50	01/09/16	15/09/16	20	50	50	50
Subactividad 1.1.1 Análisis de puntos críticos	01/09/16	15/09/16	20	50	50	50	01/09/16	15/09/16	20	50	50	50
Actividad 1.2 Introducción al coaching	15/09/16	30/09/16	40	50	50	50	15/09/16	30/09/16	40	50	50	50
Subactividad 1.2.1 Conocimientos teóricos	15/09/16	30/09/16	20	25	25	25	15/09/16	30/09/16	20	25	25	25
Subactividad 1.2.2 Ejemplos practices	26/09/16	30/09/16	20	25	25	25	26/09/16	30/09/16	20	25	25	25
Componente 2: Fase 2	02/10/16	06/10/16	20	200	200	200	02/10/16	06/10/16	20	200	200	200
Actividad 2.1 Training	02/10/16	06/10/16	20	200	200	200	02/10/16	06/10/16	20	200	200	200
Componente 3: Fase 3	09/10/16	13/10/16	20	100	100	100	09/10/16	13/10/16	20	100	100	100
Actividad 3.1 Observación	09/10/16	13/10/16	20	100	100	100	09/10/16	13/10/16	20	100	100	100
Subactividad 3.1.1 Análisis del coachee	09/10/16	13/10/16	20	100	100	100	09/10/16	13/10/16	20	100	100	100
Componente 4: Fase 4	16/10/16	20/10/16	20	200	200	200	16/10/16	20/10/16	20	200	200	200
Actividad 4.1 Coaching ejecutivo	16/10/16	20/10/16	20	200	200	200	16/10/16	20/10/16	20	200	200	200
Subactividad 4.1.1 Utilización del modelo bermag	16/10/16	20/10/16	20	200	200	200	16/10/16	20/10/16	20	200	200	200
Componente 5: Fase 5	23/10/13	04/11/16	20	150	150	150	23/10/13	04/11/16	20	150	150	150
Actividad 5.1 Evaluación final	23/10/13	04/11/16	20	150	150	150	23/10/13	04/11/16	20	150	150	150
Subactividad 5.1.1 Valoración	23/10/13	04/11/16	10	100	100	100	23/10/13	04/11/16	10	100	100	100
Subactividad 5.1.2 Seguimiento	30/10/16	04/11/16	10	50	50	50	30/10/16	04/11/16	10	50	50	50

Componente 6: Fase 6	07/11/16	11/11/16	10	100	100	100	07/11/16	11/11/16	10	100	100	100
Actividad 6.1 Transmisión interna	07/11/16	11/11/16	10	100	100	100	07/11/16	11/11/16	10	100	100	100
Subactividad 6.1.1 Coaching interno	07/11/16	11/11/16	10	100	100	100	07/11/16	11/11/16	10	100	100	100
TOTAL	01/09/16	11/11/16	150			850	01/09/16	11/11/16	150			850

Tabla 16 Validación de resultados

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	PRODUCTOS O RESULTADOS ALCANZADOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO %
Conocer la situación actual de Puntos críticos	Conocimientos	Reuniones de trabajo	100
Conocer y practicar las Habilidades de Coaching	Habilidades, experiencias, training.	Talleres directivo-coach	100
Observar conductas a fin de poder ayudar en la mejora de su rendimiento	Actitudes, aptitudes, formas de trabajo	Coaching de observación.	100
Apoyar al Ejecutivo a encontrar sus propias respuestas.	Modelo Bermag	Coaching one to one.	100
Valoración del proceso final	Clima laboral, resolución de conflictos,	Mejor toma de decisiones	100
Transmisión al resto de la organización	Coaching interno	Cultura organizacional	100
VALORACIÓN FINAL: El porcentaje alcanzado es de 100%.			
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:			
Se concluye entonces que un programa de coaching ejecutivo, mejora notablemente la toma de decisiones empresariales en los altos mandos de la empresa Carrocerías SERMAN BUS.			
El trabajo debe ser lo mayormente personalizado y adecuado para cada uno de los altos mandos de la organización.			
f: _____ COORDINADOR DE LA PROPUESTA	f: _____ COORDINADOR ENTIDAD BENEFICIARIA	f: _____ GERENTE GENERAL	

