

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
RECURSOS HUMANOS

“EFECTOS DEL COACHING LABORAL APLICADO A TODOS LOS
NIVELES JERÁRQUICOS DE LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL
DE GUAYAQUIL”

AUTOR: KATHERINE ELIZABETH SALTOS BERNAL
TUTOR: ING. KAREN BALLADARES PONGUILLO, MAE

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGOSTO 2016

Índice de contenido

Introducción	1
Formulación del problema	2
Justificación	3
Objeto de estudio	3
Campo de acción o de investigación.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
La novedad científica	5
1 Capítulo 1.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Teorías generales.....	6
1.1.1 El Coaching.....	6
1.2 Teorías Sustantivas.....	9
1.2.1 El coaching en el Ecuador.....	9
1.2.2 El sector de las PYMES en el Ecuador	10
1.3 Referentes empíricos	13
Capítulo 2.....	18
2 MARCO METODOLÓGICO	18
2.1 Metodología.....	18
2.2 Métodos	18
2.3 Premisas o Hipótesis	19

2.4	Universo y muestra.....	19
2.5	CDIU – Operacionalización de variables	21
2.6	Gestión de datos	22
2.7	Criterios éticos de la investigación.....	22
Capítulo 3	23
3	MARCO METODOLÓGICO	23
3.1	Antecedentes de la unidad de análisis o población	23
3.2	Diagnóstico o estudio de campo.....	24
3.2.1	Encuesta	24
3.2.2	Entrevista	29
Capítulo 4	31
4	DISCUSIÓN	31
4.1	Contrastación empírica.....	31
4.2	Limitaciones	32
4.3	Líneas de investigación	33
4.4	Aspectos relevantes	33
Capítulo 5	34
5	PROPUESTA	34
5.1	Enfoque de la propuesta	34
5.2	Estructura del plan de coaching.....	34
5.3	Flujograma del proceso para el plan de coaching	36

5.4 Plan de acción.....	37
Conclusiones	38
Recomendaciones.....	39
Bibliografía	40

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de Problemas.....	2
<i>Figura 2.</i> Tres alcances del coaching.....	8
<i>Figura 3.</i> Las PYMES en Ecuador	11
<i>Figura 4.</i> Formula estadística para población finita	19
<i>Figura 5.</i> Consideración sobre el aprovechamiento de las capacidades de los empleados	24
<i>Figura 6.</i> Nivel de satisfacción.....	25
<i>Figura 7.</i> Capacitación para el desarrollo de actividades	25
<i>Figura 8.</i> Calificación del ambiente laboral	26
<i>Figura 9.</i> Necesidad de cambiar de empleo.....	27
<i>Figura 10.</i> Conocimiento sobre el coaching.....	27
<i>Figura 11.</i> Disposición a participar en un proceso de coaching.....	28
<i>Figura 12.</i> Opinión sobre los beneficios del coaching	29
<i>Figura 13.</i> Flujograma de procesos para el plan de coaching	36

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Desarrollo de la fórmula</i>	20
Tabla 2. <i>Variables</i>	21
Tabla 3. <i>Desarrollo de la fórmula</i>	37

Resumen

El presente estudio denominado “Efectos del coaching laboral aplicado a todos los niveles jerárquicos de las PYMES del sector industrial de Guayaquil” se realizó con el fin de analizar de qué manera afecta el coaching laboral en las empresas y cuáles son sus características principales. Para efectos del estudio, se determinaron las teóricas relacionadas con el coaching y como han mostrado resultados favorables a través del tiempo para la mejora del desempeño del talento humano de las entidades y el desarrollo de procesos más eficientes para las entidades. Como investigación de campo, se realizó una entrevista a empleadores de empresas del sector industrial de la ciudad de Guayaquil, y una encuesta a empleados de las mismas entidades, luego de determinada una muestra en base al total de la población existente, por medio de encuestas de preguntas cerradas. Esta investigación dio como resultado que los encuestados se mostraban conformes con el desarrollo de sus habilidades, sin embargo, consideraban que el uso del coaching podría ayudarlos a mejorar de manera significativa sus conocimientos en el trabajo y su desempeño. A consecuencia de esto se diseñó un plan para la estructuración de procesos de coaching para las empresas a fin de que manifiesten un resultado favorable en sus operaciones.

Palabras claves: Asesoría, entrenamiento, empresas, PYMES, sector industrial

Abstract

This study entitled "Effects of workplace coaching applied to all levels of SMEs in the industrial sector of Guayaquil" was performed in order to analyze how affects job coaching in business and what are its main features. For purposes of the study, theoretical related to coaching and how they have shown favorable results over time to improve the performance of human talent entities and the development of more efficient processes for entities were determined. As field research, an interview with employers of companies in the industrial sector of the city of Guayaquil, and a survey of employees of these entities was made after determined a sample based on the total of the existing population, through surveys closed questions. This research resulted showed respondents satisfied with the development of their skills, however, considered that the use of coaching could help them significantly improve their knowledge in work and performance. Because of this, a plan for structuring coaching processes for companies in order to express a positive impact on the development of its activities are conducted.

Keywords: consulting, training, enterprises, SMEs, industrial sector

Introducción

Hoy en día, las empresas están conscientes del papel que juega el recurso humano en la consecución de su misión y visión que, más que un recurso o instrumento, constituye un valioso patrimonio capaz de tomar decisiones, brindar grandes aportes, proponer ideas innovadoras, establecer soluciones prácticas y demás actividades que son posibles de realizar con un personal debidamente instruido y dirigido.

Bajo este contexto, el coaching laboral está constituido por técnicas y esfuerzos encaminados a desarrollar el talento humano de una empresa; para este efecto, es considerado como una herramienta que permite un cambio fundamental en la forma de pensar del recurso humano, y propone el desarrollo del conocimiento, basado en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales.

A través del coaching es posible descubrir las relaciones de los tres niveles jerárquicos de una empresa: inferior, medio y alto. También permite conocer sus niveles de conocimiento, comunicación, aprendizaje, autogestión y desarrollo. Ayuda no solo a evaluar resultados de una empresa, sino que, permite recordar la correcta gestión de los procesos, así como evaluar los problemas o situaciones de la empresa.

Las debilidades en cuanto al manejo del recurso humano, impiden la consecución de los objetivos empresariales; es aquí donde el coaching laboral juega un rol protagónico, porque busca solucionar esta problemática. La parte operativa de las empresas del sector industrial es considerada como el motor principal para el desarrollo de la misma, pero, asimismo, es un área donde suelen manifestarse los problemas más comunes por las discrepancias entre directivos y empleados, ya sea por conflictos internos, carencia de motivación, baja capacitación del personal, falta de compromiso empresarial, escasa comunicación e interrelación laboral, etc.

Todas estas causas en conjunto constituyen un grave problema para las empresas, quienes se ven afectadas en su estructura organizacional y rentabilidad; por ello, esta problemática se manifiesta en aspecto como: disminución de las ventas, pérdida de competitividad y escaso crecimiento de la empresa. A continuación, se presenta un árbol de problemas en el que se observan cada una de las causas y consecuencias del problema a estudiar:

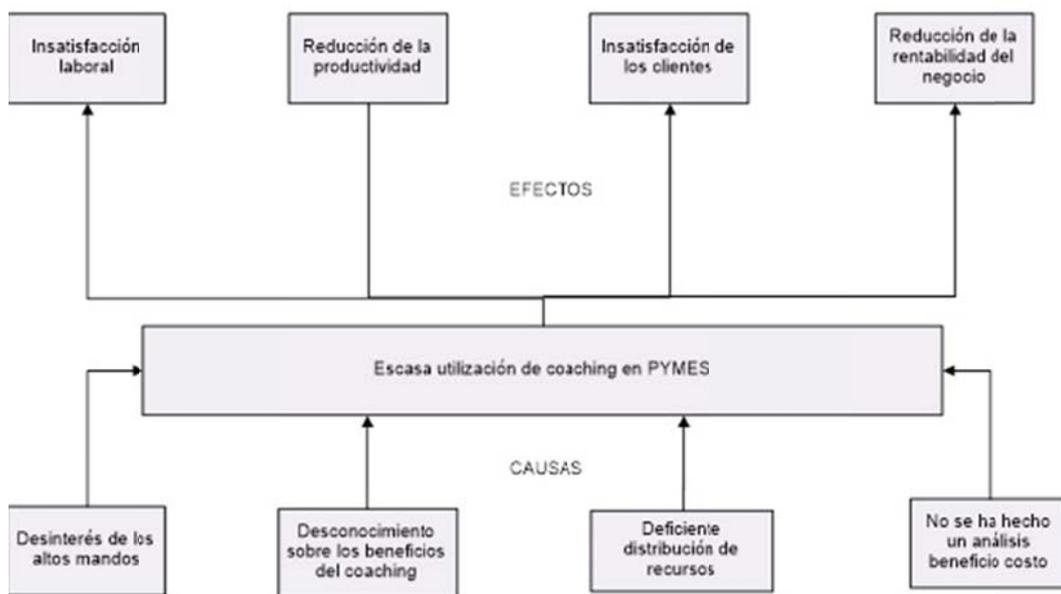


Figura 1. Árbol de Problemas

Nota. Descripción de las causas y efectos del problema central

Formulación del problema

¿La carencia en la aplicación de coaching laboral, ha ocasionado que las PYMES industriales del Ecuador no aprovechen de forma adecuada las capacidades de su capital humano?

Justificación

La utilización del coaching dentro de las organizaciones permite a las empresas poner la atención necesaria en sus colaboradores, aprovechando así sus distintas capacidades en beneficio de la empresa.

En lo que respecta a las PYMES de la ciudad de Guayaquil en el sector de “industriales”, el coaching laboral servirá para mejorar el clima laboral, volviéndolo más cálido, participativo y abierto, impulsando así una cultura laboral cuyo enfoque es una visión común de todo el personal; de igual forma, fomenta la creatividad, la autonomía psicológica y la innovación al gestionar las áreas de trabajo que sean capaces de establecer equipos de alto rendimiento (Revista Alto Nivel, 2011).

Es así que se presume que, mediante la aplicación del coaching en estas PYMES, se podrá apreciar un mejoramiento de su clima laboral, procesos y motivación del personal, reduciendo problemas como la insatisfacción laboral, el desaprovechamiento de aptitudes y la improductividad (Revista Alto Nivel, 2011).

Además, contribuirá con el cambio corporativo de las PYMES, facilitando la comprensión y aceptación al cambio por parte de su capital humano, habilitando también espacios que fomenten el intercambio de información, reduciendo de esta manera el costo emocional que se puede presentar durante momentos de inestabilidad de los empleados.

Objeto de estudio

El objeto de estudio son los Recursos Humanos, área que cada vez considera con más importancia al desarrollo de los colaboradores de una organización, lo que ha ocasionado que las empresas que hacen uso del coaching, cuenten con una visión clara

para su futuro y generar las estrategias necesarias para mantenerse en constante reinención (Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España, 2015).

De esta forma, es prácticamente una obligación del área de Recursos Humanos, instar esfuerzos por buscar herramientas y técnicas que permitan el desenvolvimiento efectivo de los colaboradores, para garantizar un desempeño óptimo y así afrontar los desafíos que se presentan en el día a día (Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España, 2015).

Campo de acción o de investigación

El campo de acción es el coaching, el cual es una disciplina diseñada específicamente para el desarrollo de las personas en su rendimiento a nivel corporativo y personal. Dentro del presente trabajo de titulación se podrá constatar la utilidad del coaching dentro de las PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil.

Objetivo general

Analizar los efectos del coaching laboral en las PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Analizar los aspectos teóricos que sustenten la importancia de la aplicación del coaching en las empresas.
- Determinar el estado actual de la utilización del coaching en las PYMES de la ciudad de Guayaquil mediante un estudio de campo.

- Establecer una propuesta que permita a las PYMES de la ciudad de Guayaquil contar con un plan de coaching laboral que contribuya con el mejoramiento en la productividad de su personal.

La novedad científica

La novedad científica se puede constituir en los resultados que se conseguirán en el campo de las PYMES del sector industrial, lo que arrojará información valiosa sobre los efectos del coaching en este campo, volviendo al presente trabajo en una herramienta para el pequeño y mediano sector de emprendimiento de la ciudad de Guayaquil y que además podrá ser adaptada por entornos de similares características.

1 Capítulo 1

MARCO TEÓRICO

Teorías generales

El Coaching

Se estima que los inicios del coaching se dieron en la antigua Grecia, en donde filósofos como Sócrates utilizaban el diálogo con sus pupilos para desarrollar su conocimiento, fundamentado su técnica en un conjunto de preguntas aplicadas a sus alumnos, de manera que ellos sean capaces de llegar a sus propias conclusiones. El método fue conocido con el nombre de Mayéutica, que en griego significa partera, como un simbolismo del hecho de alumbrar o dar a luz, pero en la verdad del conocimiento. Se puede decir que, el coach utiliza una técnica similar para lograr que sus clientes descubran las respuestas a sus dudas, pues se encargan de guiarlos, para que, gracias al conocimiento que tienen sobre sus dudas puedan resolverlas.

En la década de 1970, el coach deportivo Timothy Gallwe, notó que el peor enemigo de un deportista era su propia mente, y desarrolló técnicas que servirían para superar bloqueos y obtener así un mayor rendimiento, obteniendo resultados sorprendentes, para luego ser utilizado en todo el sector deportivo. Luego de su uso en los deportes, el mismo entrenador, hizo algunos cambios en el sistema para poder ser utilizado a nivel empresarial, dando origen al Coaching empresarial, el cual comenzó a extenderse rápidamente.

El modelo de Coaching actual se le atribuye a Thomas J. Leonard, quien adaptó el método para hacerlo aplicable a la vida diaria. Fusionando varios conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales, para crear un proceso que apoyara a la gente a alcanzar sus metas (Bayón, 2010)

La Federación Internacional de Coaching (2014) define al coaching de la siguiente manera:

El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

También es definido como una metodología que busca obtener el máximo potencial personal y profesional de los individuos, lo que genera una gran transformación en la persona, ocasionando cambios de perspectiva y un incremento de la responsabilidad y el compromiso; todos estos aspectos desembocan en la consecución de mejores resultados en las actividades que desarrolla la persona (Salinas, 2011).

Es un proceso sistemático que ayuda a lograr el aprendizaje en las personas, así también, promueve cambios de tipo conductual, cognitivo y emocional, los cuales expanden la capacidad de acción para el logro de metas previamente establecidas (Salinas, 2011).

El coachi

ng es catalogado como una disciplina emergente que contribuye en la facilitación de los procesos de desarrollo de las personas en su carrera laboral, en la evolución profesional, en la búsqueda del mejoramiento del rendimiento y en la eliminación de los obstáculos que no permiten el crecimiento a nivel personal (Salinas, 2011).

Tres alcances de Coaching



Figura 2. Tres alcances del coaching

Nota. (Montiel, 2015)

Es importante diferenciar al coaching del asesoramiento, puesto que son dos temas diferentes, el asesor es un especialista en alguna disciplina de tipo empresarial, como lo son el marketing, las finanzas o la producción de algún bien o servicio, mientras que el coaching es un especialista en la forma que funcionan los equipos de personas y el desarrollo de los individuos (HenricColl, 2003).

También se diferencian en que el asesor aporta soluciones específicas de acuerdo a un problema y, por otro lado, el coach busca brindar a una persona o grupo de personas una ayuda para que ellas mismas encuentren las soluciones, o dicho de mejor manera, sus soluciones. En lo que respecta a la gestión empresarial, las estrategias no se limitan a ser buenas o malas, sino en si es posible o no su aplicación, ya que una estrategia puede ser

buena para una organización, pero causar efectos negativos en otra y es ahí en donde el coaching reduce las probabilidades de errores, ya que las soluciones son adaptadas y específicas para cada entorno en el que se desarrolla el problema (HenricColl, 2003).

Teorías Sustantivas

El coaching en el Ecuador

A nivel regional, el coaching se encuentra en pleno auge, ya que durante los últimos años ha presentado un incremento en toda Latinoamérica, atribuido principalmente a que las relaciones personales, familiares y de equilibrio entre lo familiar y personal se desarrollan de mejor manera (Eileen, 2013).

Según Quintana (2014) el coaching en el Ecuador lleva años siendo aplicado utilizado como una herramienta organizacional dirigida al fortalecimiento del liderazgo interno de las empresas, así como la comunicación y relaciones entre los empleados. El enfoque empresarial ecuatoriano ha sido el bienestar de los individuos, en temas concernientes a la familia, la recreación, las emociones o la salud, pero en la última década ha primado el capital humano por encima del capital económico, como resultado del modelo socialista que pregona el gobierno enfocado en el Buen Vivir. Era necesario que en el país se resaltaran áreas específicas de cada individuo, puesto que regularmente estas eran desaprovechadas y no se lograba conseguir el mayor potencial de las personas, lo que repercutía en una pérdida de competitividad de las empresas (Quintana, 2014).

Los emprendedores son los que se han visto beneficiados en mayor medida, puesto que se enfrentan a retos, desafíos y crisis mayores, debido a su ubicación dentro de un mercado que en muchos casos se encuentra saturado por grandes empresas que pueden

sobrellevar de mejor manera los problemas del entorno, mientras que las pequeñas empresas depositan gran parte de su fortaleza en su personal (Eileen, 2013).

A pesar de la necesidad existente, la demanda se presenta baja durante algunos periodos del año, puesto que persisten en la mente de las personas ideas equivocadas, como que el coaching es un proceso caro y que demanda mucho tiempo para poder llevarse a cabo, por lo que las personas prefieren obviar esta solución y continuar desarrollando sus actividades de la misma manera; la creencia resulta totalmente errada, pues se requieren alrededor de sólo 15 sesiones y los precios pueden adaptarse a las necesidades y recursos de cada organización (Eileen, 2013).

El sector de las PYMES en el Ecuador

En el Ecuador entre los años 2007 y 2013 se dio un aumento del 41% en lo que respecta a la cantidad de PYMES, pasando de 66,000 a 93,000, lo que además originó un incremento del 60%, lo que significa que generaron alrededor de 208 millones de dólares (Diario El Telégrafo, 2015).

Si se analiza la forma en la que contribuyen con el Producto Interno Bruto (PIB), el aporte llega al 25%; mientras que, si se analiza la contribución de las PYMES en lo correspondiente a las exportaciones no petroleras, esta corresponde al 11% (Diario El Telégrafo, 2015). A continuación, se presenta una figura en la que se pueden observar de forma resumida los beneficios de las PYMES para la economía ecuatoriana:

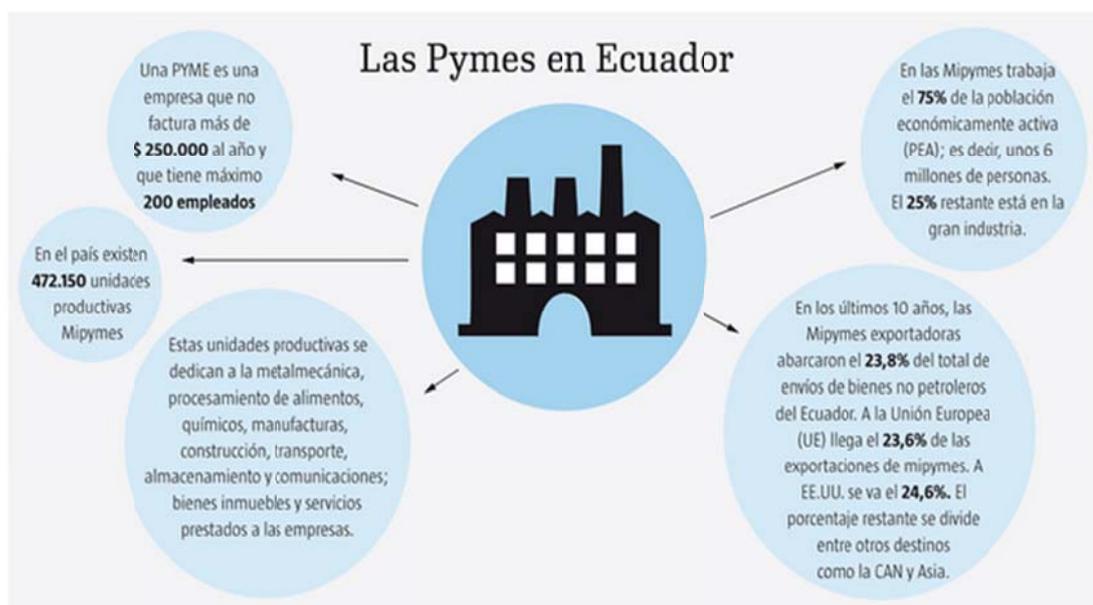


Figura 3. Las PYMES en Ecuador

Nota. (Diario El Telégrafo, 2015)

Finalmente, el ministro de Comercio Exterior Diego Aulestia (2015), el desarrollo de las PYMES a nivel latinoamericano se debe a lo siguiente:

En la actualidad las pequeñas empresas juegan un rol preponderante en las actividades de las grandes industrias como contratistas en el proceso productivo, haciendo posible la reducción de importaciones de materias primas gracias a la labor del sector PYME y a las asociaciones que aseguran su bienestar.

Las fortalezas de las PYMES ecuatorianas son las siguientes:

- **La contribución con la economía:** El 90% de las unidades productivas lo conforman las PYMES, proveyendo el 60% del empleo nacional, particionado además en el 50% de la producción y generando casi la totalidad de los servicios que requieren los ecuatorianos, como alimentación (almuerzos), transporte (buses de transporte urbano), internet (cyber), entre otros.

- **Capacidad de adaptabilidad y redistribución:** Debido a que no poseen una gran cantidad de empleados, las PYMES cuentan con estructuras organizacionales que se pueden adaptar de forma más rápida a los cambios que pueda presentar la economía de las mismas. Así también, los cargos gerenciales cuentan con sueldos que no resultan tan alejados a los demás empleados, a diferencia de lo que sucede en empresas grandes, donde el sueldo de un gerente general puede ser cien veces superior al de un empleado regular; es así, que las PYMES contribuyen con la redistribución de la riqueza.

Mientras que las debilidades quedan establecidas como las siguientes:

- **La carencia de conocimiento del campo empresarial:** Lo que ocasiona que se tomen medidas incorrectas que pueden desembocar en inconvenientes para la empresa.
- **Insuficiencia de liquidez o capital:** Situación que genera un incipiente crecimiento, debido a que se presentan momentos en los que es necesario realizar desembolsos importantes para conseguir o preservar una posición en el mercado.
- **Falta de asesoría:** Las personas que dirigen las PYMES consideran que son gastos excesivos e innecesarios, sin percatarse que, al no contar con una dirección adecuada, sus resultados se verán mermados.
- **Carencia de tecnología o maquinaria:** Genera que los procesos productivos, contables o administrativos, se efectúen por debajo de los niveles recomendados o necesarios para mantenerse competitivos, lo que genera que dentro del mercado se pierda cobertura.

Referentes empíricos

Según Vicente Armijos, Edgar Larco y Cinthya Game (2015), autores del trabajo de titulación denominado “Análisis de El Coaching y su aplicación en el mejoramiento del liderazgo ejecutivo y político en el Ecuador”, en lo que respecta al campo organizacional, el coaching se ha vuelto una herramienta muy valiosa para potenciar el liderazgo, puesto que facilita el desempeño de las personas y mejora los procesos de capacitación y entrenamiento, logrando así que la empresa consiga llenar de manera efectiva todas sus competencias. Los beneficios del coaching se presentan tanto en las personas, como en el entorno en el cual se desenvuelve:

- **Beneficios del coaching para las personas**

1. Desarrollar las capacidades y fortalezas propias de cada individuo.
 2. Aumentar la eficiencia y conseguir que las actividades sean realizadas con beneplácito.
 3. Realizar la toma de decisiones de manera consciente, argumentada y con valores.
 4. Se genera confianza en los individuos.
 5. Se realizan acciones arriesgadas, pero en búsqueda de resultados positivos
- (Armijos, Larco, & Game, 2015)

- **Beneficios para la organización**

1. Consolidar eficiente y eficazmente nuevas promociones o cambios de asignación.
2. Aumentar la fidelización del capital humano.

3. Integrar la metodología que permita acrecentar las capacidades del personal de la empresa.
4. Lograr la innovación de los procesos que efectúa la organización.
5. Potenciar los resultados que genera el negocio (Armijos, Larco, & Game, 2015)

Según Telles (2011) el coaching empresarial pasa por tres etapas, las cuales deben ir cumpliendo cada uno de sus objetivos para que las personas que reciben esta metodología puedan aprovechar de la mejor manera sus beneficios.

En su primera fase se presenta al coaching como una conversación o diálogo profundo, en el que se plantea la apertura hacia nuevas posibilidades de acción y reflexión por parte del individuo; esta charla se inicia conforme a situaciones en concreto, ya que sólo de esta manera se podrá dar solución posteriormente a las mismas. El coach le brinda una ayuda al empleado, generando preguntas claves sobre la situación por la que atraviesa, planteando y articulando al problema de una forma efectiva y detallada (Telles, 2011).

En su segunda parte, el coaching busca información sobre los paradigmas existentes, así como de los modelos mentales establecidos en el individuo para configurar una solución específica; dentro de esta etapa el coach cuestiona el modelo explicativo del empleado en su propia realidad, para así poder evaluarlo a posteriori. Es necesario que el coach cuente con una capacidad reflexiva importante para que pueda hacerla aparecer en el empleado (Telles, 2011).

Finalmente, en la tercera fase se diseña la solución nueva y es el momento en el cual el empleado debe estructurar conversaciones nuevas que le permitan crear las condiciones necesarias para que sea posible la aparición de la propuesta o solución a los problemas de la organización (Telles, 2011).

Es de esta manera, que se presentan las características esenciales que posee el coaching, las cuales son cinco y la forma en la que colaboran con las empresas y las personas:

- **Concreto:** Se focaliza en las conductas de los individuos que pueden mejorarse, utilizando el coach un mensaje directo que incita a la persona a ser más proactivo, buscando impulsar los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño, puesto que este sólo puede mejorarse si se lo describe de manera precisa, logrando que coach y empleado entienda que es lo que se requiere mejorar (Telles, 2011).
- **Respeto:** Se debe mostrar respeto en todo momento por las personas que reciben el coaching, lo que aumentará las posibilidades de que este sea aceptado por ellas (Telles, 2011).
- **Interactivo:** Se intercambia información valiosa para la empresa y para el empleado, por medio de preguntas y respuestas que provienen de ambas partes (Telles, 2011).
- **De responsabilidad compartida:** El coach y los subordinados deben tener el mismo grado de responsabilidad, para así poder trabajar en conjunto en la constante mejoría de su accionar, si esto se logra, entonces se podrá considerar que el coaching se está desarrollando con éxito (Telles, 2011).
- **Con forma específica:** Se deben dejar en claro dos factores principales, la meta de la conversación o charla que se lleva a cabo y el flujo de la misma, en donde se ampliará la información primaria, para luego especificarla de acuerdo a la consecución de las metas planeadas en primera instancia (Telles, 2011).

El término coaching puede definirse como el proceso creativo en el que el coach y el coachee crean nuevas ideas cuyo objetivo es generar un impulso del talento y potencial del individuo en el que es aplicado este proceso, para así poder descubrir y adquirir nuevos conocimientos y habilidades que beneficien tanto a las personas, como a la organización o el entorno en el que se desarrolla (Suarez, 2013).

El coach se convierte en un mentor, el cual facilita destrezas y habilidades para que su cliente o coachee pueda descubrir sus propios recursos, empleando su propio potencial interno para conseguir y crear objetivos en el campo personal y laboral (Suarez, 2013).

Dentro del coaching existen distintas disciplinas, las cuales de acuerdo al método pueden ser aplicadas a un individuo y obtener diversos resultados; las principales son presentadas a continuación:

- **Coaching Ontológico:** Busca desarrollar la aptitud y actitud de los individuos, para así poder generar nuevas ideas, posibilidades y encontrar nuevos significados interiores.
- **Coaching Sistémico:** Fusiona la ontología del lenguaje, la biología del conocimiento y el pensamiento sistémico, para poder contribuir con el desarrollo del individuo.
- **Coaching Co-activo:** Asume que la persona es un ser creativo, por lo que está en la capacidad de encontrar sus propias soluciones.
- **Modelo Tavistock:** Se fundamenta en el psicoanálisis y las experiencias existentes en el subconsciente de la persona.

- **Modelo DB (Development Behavior Modeling):** Se basa en la Programación Neurolingüística y se enfoca en el desarrollo de la persona y el cambio de sus conductas que no le permiten mejorar.
- **Modelo CoachVille:** Acompaña en todo momento al cliente, desde el estado actual en el que se encuentra, hasta el que desea conseguir.

Dentro del trabajo de titulación de la autora Elizabeth Castro (2011), denominado “Plan de Negocios para la Creación de una empresa de asesoría de coaching para PYMES focalizado en gobierno corporativo”, se establece la necesidad latente de las PYMES del país, debido a que el nivel del emprendimiento ha crecido considerablemente durante los últimos años.

Se establece al coaching como una ventaja competitiva que permitirá a las empresas poder destacar dentro de sus mercados y demostrar la importancia de esta herramienta para el desarrollo adecuado de las empresas que desean superar la prueba del tiempo de manera eficiente (Castro, 2011).

Capítulo 2

MARCO METODOLÓGICO

Metodología

El estudio será descriptivo, puesto que permite estudiar un problema u objeto de estudio para observar de primera mano sus características, así como las situaciones particulares que se dan (Bunge, 1996); en este trabajo de titulación servirá para conocer la forma en la que se encuentran las PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil.

Por medio de esta investigación se podrán evidenciar las necesidades del sector de las PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil en lo que respecta a la aplicación del coaching dentro de sus organizaciones, así como los problemas que si no aplicación ha ocasionado.

El problema principal es la carencia de la utilización de coaching en este tipo de organizaciones, por lo que el método permitirá conocer el por qué se da esta situación y mediante la recolección de datos a efectuar, definir los aspectos que podrían mejorarse al emplear programas de coaching en estas entidades.

Métodos

Mientras que los métodos necesarios para acceder de forma idónea al estudio del problema son los siguientes:

- **Método inductivo:** Se dirige desde las premisas particulares, es decir, desde el problema específico, para la creación de fundamentos teóricos, es decir, definiendo explicaciones generales (Torres, 2006). Este método tendrá la

finalidad de identificar las necesidades de las PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil.

- **Método deductivo:** Al contrario que el método anterior, este va desde lo general, para mediante su estudio poder definir explicaciones particulares (Torres, 2006). Mediante la utilización de este método se podrá determinar los beneficios que posee el coaching para las PYMES.

Premisas o Hipótesis

La utilización de coaching laboral en los niveles jerárquicos de las PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil les permitirá aprovechar de manera eficiente el potencial de su personal y generar un mayor crecimiento.

Universo y muestra

Para el estudio de campo se ha seleccionado a las PYMES del sector industrial de la provincia del Guayas, las cuales son 9,350 de acuerdo a datos del INEC (2010); debido a que la población total es muy numerosa, se ha decidido mediante la fórmula de poblaciones finitas extraer una muestra que pueda ser manejable y en la que se apliquen las técnicas de recolección de datos apropiadas.

A continuación, se presenta el desarrollo de esta fórmula y la posterior extracción de la muestra:

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

Figura 4. Formula estadística para población finita

Nota. (Rodríguez, 2005)

- N: es el tamaño de la población objetivo, son 9,350 PYMES de la provincia del Guayas
- Z: se obtiene según el nivel de confianza, en este caso sería 1,65.
- n/c: es el nivel de confianza utilizado (90%).
- p: es la probabilidad de que el evento llegue a ocurrir, siendo el 50%.
- q: es la probabilidad de que el evento no llegue a suceder, siendo de 50%.
- e: es el error máximo a tolerar en la muestra, 7%.

Tabla 1.*Desarrollo de la fórmula*

n/c= 90%	n =	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
z= 1.65	n =	$\frac{(1.65)^2 (0.50) (0.50) (9,350)}{(9,350- 1) (0.09)^2 + (1.65)^2(0.50) (0.50)}$
p= 0.50	n =	$\frac{6363.84375}{46.490725}$
q= 0.50	n =	137 PYMES
N= 9,350		
e= 7%		
n= ?		

Nota. (Rodríguez, 2005)

Luego de haber efectuado la fórmula necesaria, se definió que la población a encuestar estará compuesta por 137 PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil.

CDIU – Operacionalización de variables

Tabla 2.

Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANÁLISIS
<u>Independiente:</u>				
Aplicación de coaching en PYMES del sector industrial	Proceso mediante el cual se logra obtener el mayor potencial de las personas.	Propuesta para el mejoramiento del sector de PYMES industriales de la ciudad de Guayaquil.	Fichas de reporte de estadísticas	Observación de reportes estadísticos
			Cuestionario de preguntas cerradas y abiertas	Encuestas
				Entrevistas
<u>Dependiente:</u>				
Contribución al desarrollo de las empresas y su capital humano	Beneficios que reciben los profesionales para desarrollar sus aptitudes internas.	Imagen corporativa	Cuestionario de preguntas cerradas y abiertas	Encuestas
		Nivel de ventas		Entrevistas
		Ambiente de trabajo		
		Infraestructura		
		Desarrollo de capacidades		
	Promoción			

Nota. Operacionalización de las variables

Gestión de datos

Para gestionar los datos necesarios en la presente investigación se hará uso de la encuesta y la entrevista, las cuales permitirán recoger información precisa sobre el estado actual de las PYMES, así como los problemas y beneficios relacionados con el coaching, es decir, por la falta de este y los que podrían obtenerse si es aplicado (Muñoz, 2010). Se aplicarán las encuestas a los representantes de las PYMES del sector industrial, para sí conocer directamente sus necesidades.

Criterios éticos de la investigación

Para poder configurar una investigación que pueda catalogarse como ética, se han respetado los aspectos indicados a continuación:

- Respetar la confidencialidad de los datos de las PYMES, configurando un cuestionario que no transgreda la intimidad de estas.
- Notificar los fines académicos de la presente investigación, lo que además permitirá que los encuestados sean más abiertos para brindar su colaboración.
- La investigación persigue el beneficio social, puesto que otorgará un conocimiento nuevo que podrá ser utilizado posteriormente en nuevos estudios.

Capítulo 3

MARCO METODOLÓGICO

Antecedentes de la unidad de análisis o población

Las PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil adolecen de las mismas falencias que las de otros mercados, como la carencia de recursos, escasa innovación tecnológica y principalmente una carente inversión en el desarrollo de las capacidades del talento humano.

Debido a que las PYMES ecuatorianas juegan un papel importante en la economía del país, es necesario que mejoren sus procesos y personal, para así lograr una mayor eficiencia que se traduzca en un aumento de su productividad.

La aplicación del coaching es una situación que resulta muy necesaria dentro de este sector, pero que por falta de conocimiento en la forma en la que se realiza o por destinar recursos para otras actividades, se ha dejado pasar por alto ese importante aspecto, por lo que sí se presentan los beneficios que posee esta herramienta, el mercado podría lograr una mayor productividad y contribuir positivamente con la sociedad guayaquileña y ecuatoriana.

Diagnóstico o estudio de campo

Encuesta

1. ¿Considera que sus capacidades han sido aprovechadas dentro de su lugar de trabajo?

La mayor parte de los encuestados consideran que sus capacidades particulares son aprovechadas, pero también existe una gran parte que cree que se desperdician gran parte de sus habilidades.

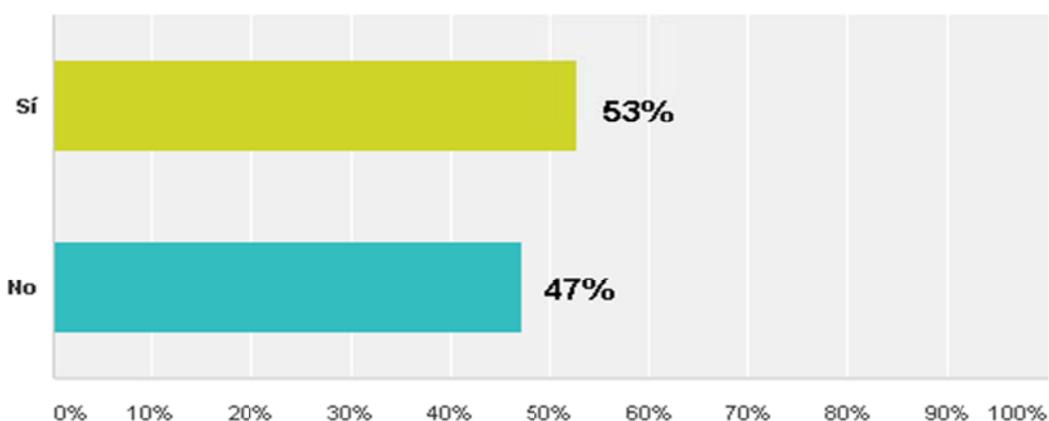


Figura 5. Consideración sobre el aprovechamiento de las capacidades de los empleados

Nota. Elaborado por la autora

2. Su nivel de satisfacción en su trabajo puede catalogarlo como:

Puede observarse que los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo actual, por lo que resulta importante mantenerlos de esta forma y enmendar los problemas que ocasionan que un 14% se muestre insatisfecho.

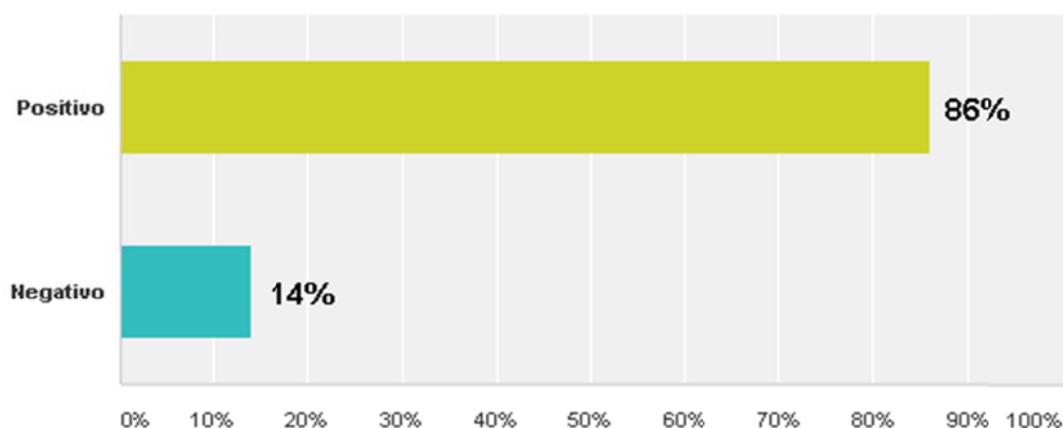


Figura 6. Nivel de satisfacción

Nota. Elaborado por la autora

3. ¿Ha recibido capacitación para poder mejorar el desarrollo de sus actividades?

La capacitación la han recibido un 61% de los encuestados, por lo que existe un 39% que ha expresado que no se ha visto beneficiado con esta actividad; es así, que se puede afirmar que se requiere que el capital humano sea capacitado en una mayor medida

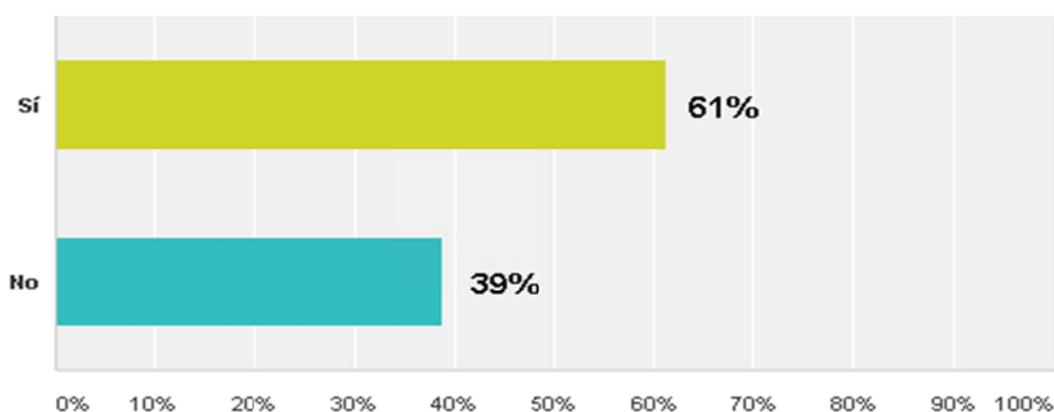


Figura 7. Capacitación para el desarrollo de actividades

Nota. Elaborado por la autora

4. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo dentro de la empresa en la que labora?

En su mayoría el ambiente de trabajo es catalogado como “muy bueno”, seguido del 31% que indicó que era “bueno”; es muy importante mencionar que ninguno de los encuestados calificó su ambiente laboral como “malo”.

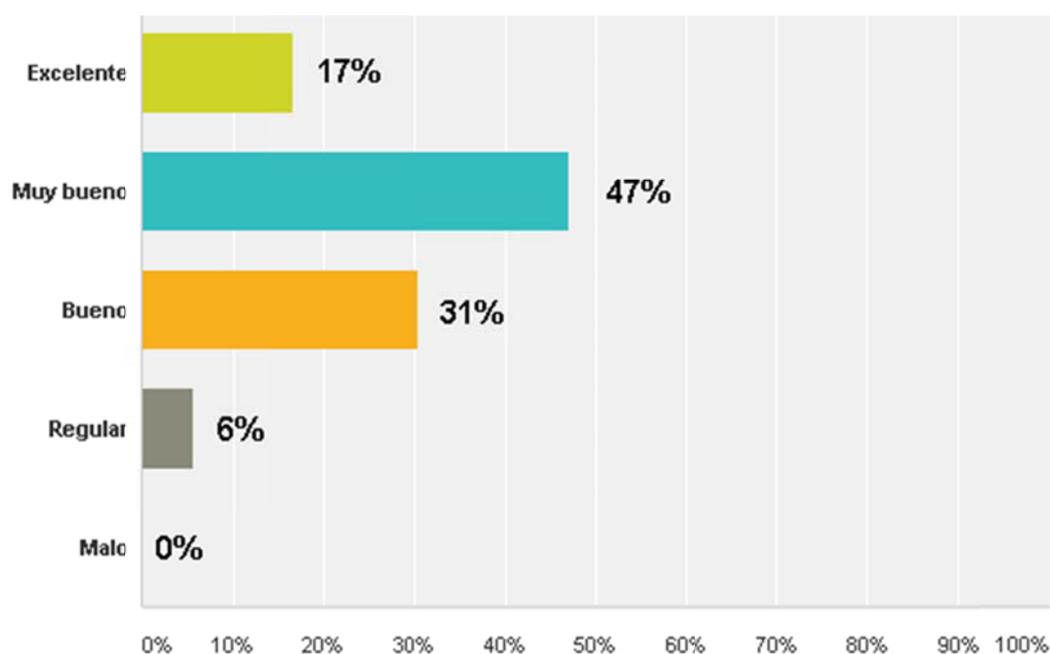


Figura 8. Calificación del ambiente laboral

Nota. Elaborado por la autora

5. ¿Ha sentido la necesidad de buscar un empleo en el que sea mejor aprovechado?

A pesar de los resultados aparentemente positivos en las interrogantes previas, dentro de esta se observa que los empleados han pensado en cambiar de trabajo por no sentirse lo suficientemente aprovechados, por lo que debe lograrse que el capital humano se encuentre satisfecho para evitar esta situación.

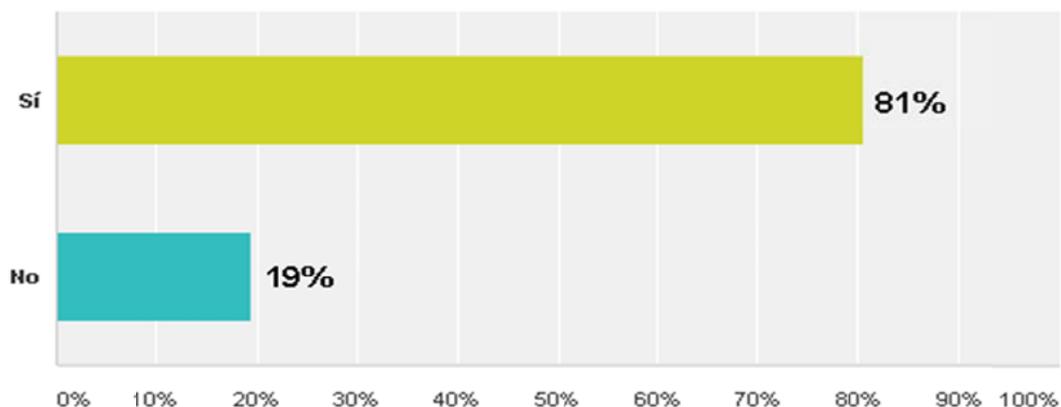


Figura 9. Necesidad de cambiar de empleo

Nota. Elaborado por la autora

6. ¿Conoce el término coaching?

Tres cuartas partes de la muestra contestaron que sí conocen sobre el coaching, mientras que el restante 25% manifestó lo contrario, situación positiva, puesto que resultará en una menor necesidad de informar elementos básicos y una mayor probabilidad de participación del personal.

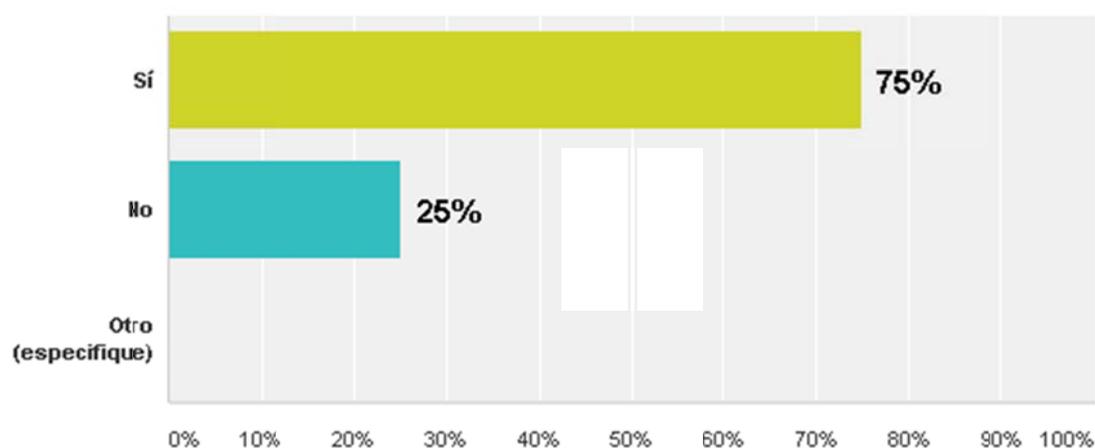


Figura 10. Conocimiento sobre el coaching

Nota. Elaborado por la autora

7. ¿Qué tan dispuesto estaría para participar de un proceso de coaching?

El 60% indicó que estaría “muy dispuesto”, 31% en forma moderada y los porcentajes de “poco dispuesto” y “nada dispuesto” obtuvieron el 8% y 11% respectivamente; el resultado es positivo, ya que para que un proceso de coaching funciones, es necesario que el público objetivo se muestre dispuesto a participar del mismo.

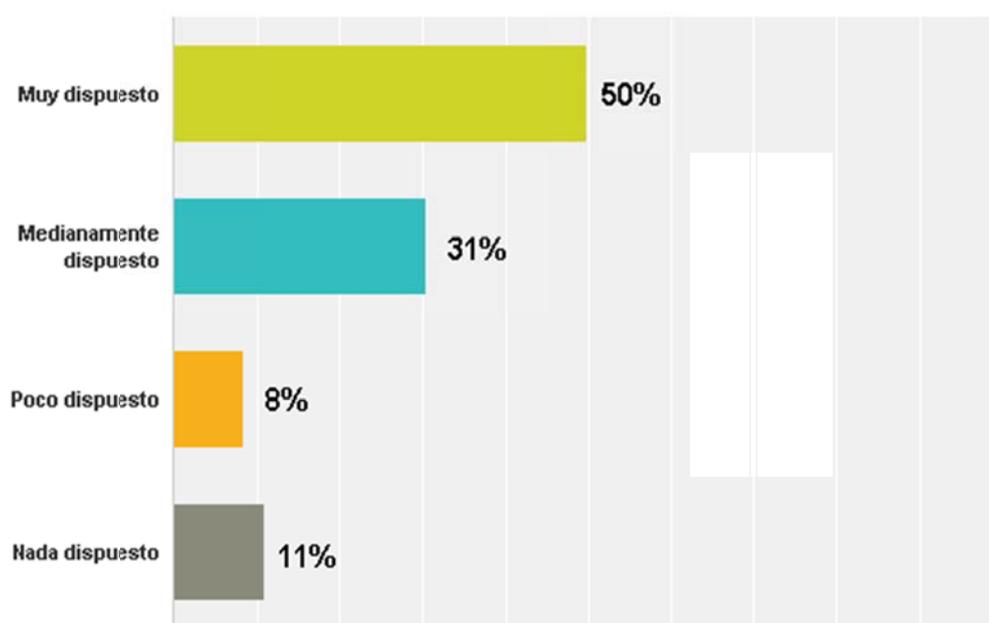


Figura 11. Disposición a participar en un proceso de coaching

Nota. Elaborado por la autora

8. ¿Cree usted que mediante la aplicación de un proceso de coaching usted podría mejorar sus capacidades?

Los empleados consideran que la aplicación de coaching en las empresas en las que laboran permitirá que sus habilidades sean mejoradas y así contribuir de mejor manera con la eficiencia de estas.

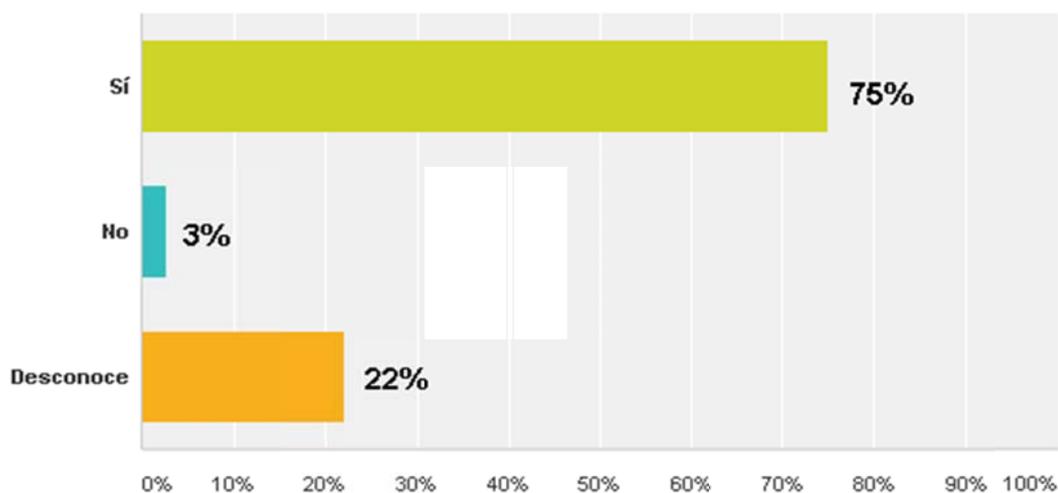


Figura 12. Opinión sobre los beneficios del coaching

Nota. Elaborado por la autora

Entrevista

Los empleadores consideran que las capacidades de su personal han sido aprovechadas de la mejor manera posible, puesto que han constituido mecanismos para este fin, estableciendo características que deben cumplirse, evitando así que se desperdicien habilidades por llenar puestos debido a una necesidad de contratación inmediata.

Además, un aspecto importante mencionado por los entrevistados fue la necesidad de involucrarlos en las metas de la empresa. Creen que el mercado ecuatoriano de las PYMES se encuentra aún poco desarrollado en lo que respecta al mejoramiento de las capacidades de su personal, por lo que se les complica mantenerse competitivos en sus distintos campos, ya que se presenta un alto índice de rotación de personal, lo que las vuelve débiles en cuanto a productividad.

Consideran que el coaching se ha vuelto una herramienta poderosa para las empresas en el mercado actual, debido principalmente a que el desarrollo de las capacidades del personal se vuelven muy importantes para conseguir un trabajo bien realizado en el menor tiempo, logrando también que el empleado aprenda cada vez más y que crezca de forma integral, pudiendo de esta manera volverse un miembro que vaya escalando y satisfaciendo nuevas necesidades dentro de la empresa y mejorando su vida personal.

Finalmente, al consultárseles si estarían dispuestos a implementar un plan de coaching dentro de empresa, los empleadores se mostraron mayormente abiertos a esta posibilidad, principalmente por los beneficios expresados previamente; sin embargo, expresaron que no lo han aprovechado de la manera más idónea por el desconocimiento en cuanto a precio, duración o la capacidad de disposición que tienen sus empleados sobre este tema.

Capítulo 4

DISCUSIÓN

Contrastación empírica

Luego de la efectuar la evaluación de los datos recabados mediante la utilización de la encuesta y la entrevista a los empleados y empleadores de las PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil, se esgrimen las conclusiones presentadas a continuación:

- Los empleados consideran que sus habilidades sí son aprovechadas dentro de sus trabajos, pero también existe un porcentaje considerable (46%) que opina lo contrario, por lo que es obvio que se requiere aumentar este índice y el coaching puede volverse la herramienta indicada debido a sus características.
- El nivel de satisfacción es catalogado como positivo por la mayoría, pero existe también un alto porcentaje de empleados que ha pensado en cambiar de trabajo en alguna ocasión, lo que indica que existen necesidades de crecimiento que no son cubiertas por sus actuales empleos.
- Es necesario que se capacite de mejor manera al capital humano, para que así sientan que la empresa desea su crecimiento, lo que los volverá más participes de aportar sus nuevos conocimientos en el desarrollo de sus actividades diarias.
- El personal encuestado tiene conocimiento sobre el coaching, lo que los vuelve más abiertos a participar en un proceso de este tipo, lo que es altamente positivo, ya que, si los empleados se encuentran reacios, los efectos del coaching se vuelven limitados o nulos.

- Según los datos analizados en el trabajo de titulación denominado “Análisis de El Coaching y su aplicación en el mejoramiento del liderazgo ejecutivo y político en el Ecuador”, se considera destacar la opinión de los encuestados sobre la falta de aprovechamiento de sus habilidades, lo cual puede ser mejorado por medio del coaching al potenciar el liderazgo, mejorando los procesos de capacitación y entrenamiento,
- También se considera la respuesta generada por los encuestados, sobre su consideración con respecto al coaching como un medio para desarrollar las capacidades y fortalezas propias de cada individuo, lo cual es uno de los beneficios mencionados en los referentes empíricos.
- Como se mencionó en el trabajo de Elizabeth Castro (2011), existe la necesidad latente de las PYMES por el coaching, considerándolo como una ventaja competitiva que permitirá a la empresa destacar dentro de sus mercados.

Limitaciones

Las limitaciones existentes en el presente estudio se establecen en los recursos económicos de cada una de las PYMES, es decir, en cuanto estarían dispuestos sus dueños en invertir en el desarrollo de su personal, ya que, si no ven como una necesidad el crecimiento de sus empleados, sus recursos económicos estarán dirigidos a otras actividades y este aspecto se mantendrá sin desarrollo.

Además, si consideran que su personal no es tan importante como para volverlos el punto principal a mejorar, no considerarán los beneficios que otorga el coaching como algo importante para sus empresas.

Líneas de investigación

Las líneas de investigación base del presente estudio para futuros trabajos son las siguientes:

- El desarrollo de las PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil.
- Estrategias de desarrollo de capital humano.

Aspectos relevantes

Tomando en consideración los resultados conseguidos en la investigación de campo, en contraste con los referentes empíricos seleccionados, se puede determinar que el coaching se ha vuelto una herramienta muy utilizada en empresas exitosas, por lo que su utilización no debe dejarse de lado durante el desarrollo en el tiempo de una organización.

Las PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil presentan una carencia en lo que respecta a la utilización de procesos de coaching, lo que resulta necesario enmendar, debido a que su personal al no encontrarse satisfecho se vuelve un blanco fácil para ser captado por otras organizaciones que aprovechen eficientemente sus capacidades.

Capítulo 5

PROPUESTA

Enfoque de la propuesta

La propuesta del presente trabajo de titulación es la de promover la utilización del coaching en las PYMES del sector industrial de la ciudad de Guayaquil, como una herramienta para aprovechar y desarrollar las capacidades específicas de todos los niveles jerárquicos de estas organizaciones, logrando de esta manera generar una mayor productividad que les permita mejorar su competitividad.

Estructura del plan de coaching

El Plan de coaching empresarial contará con los siguientes aspectos para su implementación en las PYMES del sector empresarial de la ciudad de Guayaquil:

- **Establecimiento de metas y estrategias:** Definir las metas en conjunto con los altos mandos de la empresa, para posteriormente establecer las estrategias más idóneas para la consecución de estas.
- **Análisis del Funcionamiento de las áreas de la Compañía y Crítica de tu Mercadotecnia:** Estudiar a fondo las áreas de la empresa, para así poder optimizar los procesos que se desarrollan dentro de estas y conseguir mejores resultados.
- **Búsqueda y Desarrollo de Proveedores:** Lograr que los proveedores de las empresas se conviertan en una fortaleza, consiguiendo ampliar la cantidad de opciones para formar parte de este rubro.

- **Identificación del comportamiento del Equipo:** Conocer el comportamiento de cada uno de los empleados de la empresa, para así conformar un equipo lleno de participantes productivos.
- **Plantillas y sistemas para tu negocio:** Difundir formatos y sistemas acordes a las necesidades de cada empresa, adaptándose a las necesidades de cada una de estas.
- **Tendrán Contacto ilimitado con su coach:** Se realizarán sesiones de coaching empresarial, pero los empleados podrán comunicarse con el coach mediante correo electrónico o mensajes por WhatsApp.
- **Consulta de alineación (1 vez al año):** Anualmente se realizará una evaluación de la empresa, para así poder determinar los aspectos empresariales y personales que deben mejorarse o enmendarse.
- **Club de Planeación:** Cada 3 meses se realizarán talleres para establecer estrategias de 1 año de duración y acciones a realizar cada 90 días, las cuales permitan la consolidación de la empresa al cabo de los 12 meses.
- **Día de alineación en equipo:** Talleres en los que se establezcan objetivos comunes y así sean perseguidos en conjunto.
- **Días de entrenamiento en equipo:** Se efectuarán talleres semestrales para que el equipo de trabajo de la empresa pueda impulsar sus habilidades, pudiendo así lograr la operación correcta de la organización.

Flujograma del proceso para el plan de coaching

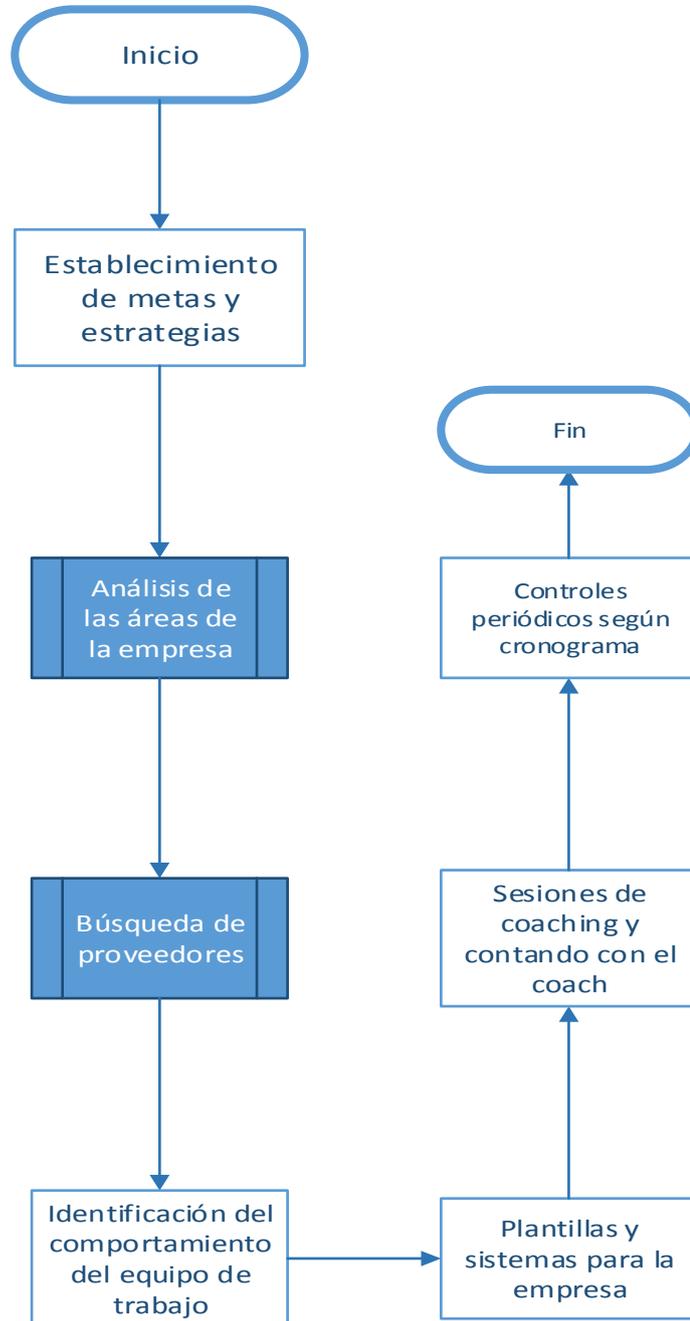


Figura 13. Flujograma de procesos para el plan de coaching

Nota. Elaborado por la autora

Plan de acción

Tabla 3.

Desarrollo de la fórmula

Acción	Periodo	Responsable
Establecimiento de metas y estrategias	Inicio de año / 1 mes	Directivos de la entidad
Análisis del Funcionamiento de las áreas de la Compañía y Crítica de tu Mercadotecnia	1 mes	Directivos de la empresa / Jefes de áreas
Búsqueda y Desarrollo de Proveedores	2 meses	Directivos de la empresa / Área contable
Identificación del comportamiento del Equipo	1 mes	Jefe de cada área / Departamento de Recursos Humanos
Plantillas y sistemas para tu negocio	2 meses	Jefe de cada área / Departamento de Talento Humano/ Directivos de la empresa
Tendrán Contacto ilimitado con su coach		Departamento de talento humano / Coach
Club de Planeación	Trimestral	Jefes de cada área / Equipo de trabajo
Día de alineación en equipo	Quincenal	Jefes de cada área / Coach
Días de entrenamiento en equipo	Semestral	Directivos de la empresa / Departamento de Talento Humano/ Coach
Consulta de alineación	1 vez al año	Departamento de Talento Humano

Nota. Elaborado por la autora

Conclusiones

Una vez realizada la investigación sobre la problemática de estudio, se procede a detallar las siguientes conclusiones:

- Mediante el análisis de los aspectos teóricos relacionados con el coaching se pudo determinar la importancia que tiene esta metodología a nivel empresarial, debido a que busca compenetrar a los trabajadores con la entidad en la que laboran, logrando potencializar al máximo sus habilidades con el estímulo correcto, esto no solo ayudará a mejorar su rendimiento, el cual será aprovechado por la empresa, sino a desarrollar sus habilidades, ayudando a mejorar a los empleados como trabajadores y personas.
- Mediante el estudio de campo, se pudo determinar que, actualmente, en las PYMES de la ciudad de Guayaquil, no es muy frecuente el uso del coaching como medio para mejorar los niveles de eficiencia del personal, debido a que, este tipo de prácticas se consideran propias de grandes empresas o no se tiene conocimiento sobre los beneficios que esto puede traer al desarrollo de los trabajadores.
- Se considera necesario establecer una evaluación completa de la entidad que desee aplicar un plan de coaching para sus empleados, a fin de determinar que estrategias se requieren para mejorar las habilidades de los trabajadores, así como delimitar los objetivos de la organización, para que los esfuerzos de cada área sean direccionados hacia metas que todos los implicados conozcan, además de un extenso control por parte de los directivos. Todo esto con el fin de mejorar a la empresa en función de brindar mejores oportunidades a sus empleados.

Recomendaciones

Una vez desarrolladas las conclusiones del presente estudio, se procede a manifestar las recomendaciones:

- Se recomienda analizar los diversos tipos de coaching existentes según las necesidades de cada empresa y factores similares como el uso de la programación neurolingüística a fin de manejar de manera más completa los niveles de coaching que pueden recibir los trabajadores.
- Como segunda recomendación, se establece el análisis de los diversos métodos de coaching aplicados en empresas grandes de la ciudad de Guayaquil, para conocer de qué manera se pueden adaptar a las pequeñas y medianas empresas, también se deben analizar por sector, para determinar rasgos claves que diferencien el coaching entre empresas de un sector a otro.
- Se recomienda realizar un análisis comparativo de los resultados de las empresas que apliquen el coaching con su estado anterior a fin de conocer de manera cualitativa y cuantitativa, cuanto ha incidido el uso de esta metodología en el desempeño del personal y en la rentabilidad de la empresa basado en indicadores.

Bibliografía

- Bunge, M. (1996). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte.
- Castro, E. (2011). Plan de Negocios para la Creación de una empresa de asesoría de coaching para PYMES focalizado en gobierno corporativo. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad de las Américas.
- Diario El Telégrafo. (16 de Julio de 2015). *Las Pymes aportan el 25% del PIB no petrolero*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/las-pymes-aportan-el-25-del-pib-no-petrolero.html>
- Eileen, M. (2013). *María Eileen: 'El coaching sí apoya al emprendedor'*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/maria-eileen-coaching-apoya-emprendedor.html>
- HenricColl, M. (20 de Agosto de 2003). *Qué es coaching empresarial y cuáles son sus instrumentos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>
- INEC. (2010). *Resultados Censo Económico*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- International Coach Federation. (2014). *Definición del coaching según ICF*. Obtenido de <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España. (2015). *El coaching en los Recursos Humanos*. Obtenido de <http://talenttools.es/profesionales-recursos-humanos/>
- Montiel, G. (2015). *El coaching*. Obtenido de <https://coachingfitnessandhealth.wordpress.com/tag/coaching/>

- Muñoz. (2010). *La Encuesta*. Obtenido de
<http://www.xtec.cat/~cmunoz/recerca/encuesta.htm>
- Quintana, G. (9 de Febrero de 2014). *Todo es posible*. Obtenido de
<http://www.larevista.ec/actualidad/tendencias/todo-es-posible>
- Revista Alto Nivel. (2011). *Cómo integrar recursos humanos y coaching*. Obtenido de
<http://www.altonivel.com.mx/12618-como-integrar-recursos-humanos-y-coaching>
- Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México:
Universidad Autónoma de Tabasco.
- Salinas, J. (2011). *¿Qué es coaching?* Obtenido de <http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching/>
- Suarez, A. (23 de Agosto de 2013). *¿QUÉ SIGNIFICA COACHING?* Obtenido de
<http://www.expertoencoaching.com/2013/08/23/coaching-segun-las-escuelas-y-corrientes/>
- Telles, M. (21 de Junio de 2011). *EL COACHING ORGANIZACIONAL*. Obtenido de
<http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>
- Torres, B. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Segunda ed.). México: Pearson Education.