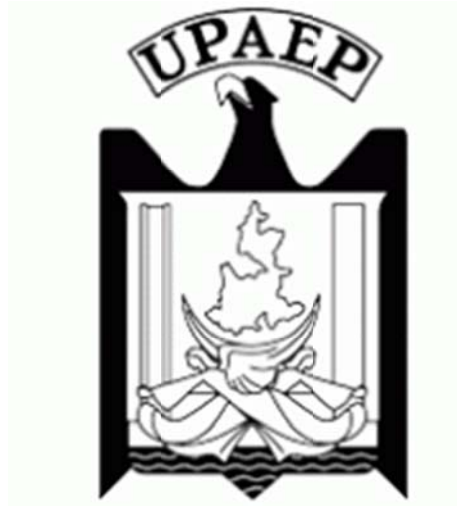


**Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla**  
Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección  
de Tecnología



**Coaching ejecutivo como una estrategia empresarial:  
Caso agencia Alter-Ego**

Trabajo práctico que para obtener el Grado de Maestro  
En Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta  
Alejandro Valdés Peña



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Coaching ejecutivo como herramienta efectiva en la planeación estratégica: Caso agencia de imagen Alter Ego.**

Puebla, 2015

Agradecimientos:

Este presente trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo, comprensión y aliento de muchas personas que lo largo de este camino me dieron la fortaleza y la inspiración para llevarlo a cabo.

Quiero reconocer a mi madre, María Cristina quien con su apoyo incondicional, su amor y su cariño constante ha sido una fuente de inspiración en mi vida, ella ha sido mi primera "Coach" a la cual le debo infinitas cosas pero principalmente le debo el don de la vida.

A mi padre, Alejandro, un ejemplo de nobleza y bondad, gracias por tu apoyo y cariño de campeón.

A mi hermana Mary Cris, siempre presente conmigo y dispuesta a apoyarme y escucharme y a darme sus consejos que me han servido mucho tanto en el terreno profesional como personal.

A Sergio por ser una gran guía en mi vida y abrirme los ojos ante nuevas posibilidades en la vida, por su sabiduría, paciencia y apoyo constante.

A Werner E. por haberme abierto las puertas al mundo del Coaching y descubrir las potencialidades latentes en los seres humanos.

Finalmente a la Agencia de imagen Alter Ego y sus colaboradores, principalmente a Coca por abrirme las puertas a su empresa y permitirme desarrollar el proceso ahí, gracias a Úrsula, Sandy, Lupita y Ana por su paciencia y compromiso con el proceso.

Monterrey, Nuevo León a 29 de Julio del 2015.

## INDICE

### **CAPITULO 1. PROPOSITO Y ORGANIZACIÓN ..... 12**

1.1.- Planteamiento del problema .....	12
1.2.- Preguntas de investigación .....	16
1.3.- Propósito general de la investigación.....	16
1.4.- Objetivo general .....	17
1.5.- Objetivos específicos.....	17
1.6.- Justificación.....	18
1.6.1.- Conveniencia.....	19
1.6.2.- Relevancia social.....	19
1.6.3.- Implicaciones prácticas .....	20
1.6.4.- Valor teórico.....	20
1.7.- Alcances .....	20
1.8.- Limitaciones .....	21
1.9.- Organización del estudio.....	21

### **CAPITULO 2. MARCO TEORICO ..... 23**

2.1.- El estado actual de las organizaciones y la globalización.....	23
2.2.- La estrategia .....	25
2.2.1.- La ventaja competitiva .....	26
2.2.2.- El concepto de la planeación estratégica.....	27
2.2.3.- Modelo básico de planeación estratégica .....	28
2.2.3.1.- La misión.....	29
2.2.3.2.- La visión.....	29
2.2.3.3.- Los objetivos .....	30
2.2.3.4.- Revisión del ambiente externo .....	30
2.2.3.5.- Modelo de las cinco fuerzas de la competitividad. ....	32
2.2.3.6.- Revisión del ambiente interno.....	32
2.2.3.7.- Definición de estrategias .....	33
2.2.3.8.- Implementación de la estrategia.....	33
2.2.4.- El mayor reto de la planeación estratégica.....	34
2.3.- El Coaching.....	34
2.3.1.- Historia del Coaching.....	35

2.3.1.1.- El Coaching en los deportes y el juego interior del tenis.....	35
2.3.1.2 Esalen y EST .....	36
2.3.1.3 El nacimiento del Coaching como profesión.....	38
2.3.2 Definición de Coaching.....	38
2.3.3 Las diferencias entre el Coaching y otros modelos de desarrollo. ....	39
2.3.4 La Psicología del Coaching.....	40
2.3.5 Los tipos de Coaching.....	41
2.3.5.1 Coaching ejecutivo.....	42
2.3.5.2 El proceso del Coaching ejecutivo.....	43
<b>CAPITULO 3. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>46</b>
3.1.- El Coaching como profesión.....	46
3.1.1.- El Coaching en México.....	47
3.2.- El Coaching en las organizaciones.....	48
3.3.- Factores de éxito y fracaso en los procesos de Coaching ejecutivo.....	50
3.4.- La asesoría de imagen.....	53
3.4.1.- La industria de la asesoría de imagen.....	55
3.4.1.1.- La industria de la asesoría de imagen en México.....	55
<b>CAPITULO 4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>58</b>
4.1.- Caso de estudio. Antecedentes de la agencia de imagen Alter Ego.....	58
4.1.1.- Misión, visión y propuesta de valor.....	59
4.1.2.- Valores y filosofía.....	59
4.1.3.- Las 4 P's.....	60
4.1.4.- Organigrama.....	63
4.2.- La empresa de Coaching Innovarte.....	63
4.2.1.- Misión, visión y experiencia de Innovarte.....	63
4.3.- Tipo de investigación.....	64
4.4.- Diseño de la investigación.....	65
4.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	65
4.6.- Descripción de la población.....	67
4.7.- Fuentes de datos.....	68
4.8.- Análisis de datos.....	73
4.9.- Armado del instrumento.....	74
4.10.- Resultados.....	74

4.10.1.- Encuestas.....	74
4.11.- Resultados del estudio de 360 grados. ....	77
4.11.1.- Resultados colaborador 1-.....	77
4.11.2.- Resultados colaborador 2-.....	78
4.11.3.- Resultados colaborador 3 .....	78
4.11.4.- Resultado colaborador 4.....	79
4.12.- Observaciones generales. ....	79
<b>CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>80</b>
5.1.- Objetivos específicos.....	81
5.1.1.- Objetivo de implementar.....	81
5.1.2.- Objetivo de recabar información sobre si las intervenciones Coaching de la empresa Innovarte, lograron desarrollar las habilidades y competencias de los ejecutivos de la empresa Alter Ego, modificando estilos de pensamiento y comunicación.....	81
5.1.3.- El objetivo de analizar la información de las intervenciones Coaching de la empresa Innovarte, relacionada con las habilidades y competencias de los ejecutivos de la empresa Alter Ego. ....	82
5.1.4.- Analizar la eficacia en la consecución de las metas y objetivos de la organización. ....	84
5.1.6.- Identificar cuáles son las competencias que desarrollaron los ejecutivos que recibieron Coaching por parte de la empresa Innovarte. ....	84
5.2.- Objetivo general. ....	85
5.2.1.-Evaluar la ejecución de la Planeación Estratégica de una organización por medio del Coaching ejecutivo. ....	85
5.3.- Recomendaciones.....	85
<b>Anexos .....</b>	<b>88</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>94</b>

## **Lista de figuras, tablas, gráficas y organigramas.**

Figura 1.- Las cinco fuerzas de la competitividad.....	Pág.32
Figura 2.- El modelo de análisis FODA.....	Pág.33
Figura 3.- El Coaching y otros modelos de desarrollo.....	Pág.39
Tabla 1.- Coaches en el mundo por región.....	Pág.46
Gráfica 1.- La experiencia de los Coaches en México.....	Pág.47
Gráfica 2.- La edad de los Coaches en México.....	Pág.48
Tabla 2.- Agencia de imagen Alter Ego.....	Pág.60
Organigrama 1.- Agencia de imagen Alter Ego.....	Pág.63
Tabla 3.- Descripción de la conducta y grados de desarrollo en Ana Laura.....	Pág.69
Tabla 4.- Descripción de la conducta y grados de desarrollo en Sandra.....	Pág.70
Tabla 5.- Descripción de la conducta y grados de desarrollo en Úrsula.....	Pág.71
Tabla 6.- Descripción de la conducta y grados de desarrollo en Guadalupe.....	Pág.73
Gráfica 3.- Resultados de encuestas.....	Pág.75
Gráfica 4.- ¿Qué beneficios obtuvo la empresa con el proceso de Coaching?.....	Pág.75
Gráfica 5.- ¿Qué beneficios, competencias y habilidades se desarrollaron a través del proceso de Coaching?.....	Pág.76
Gráfica 6.- ¿De qué manera el Coaching ayudo al proceso de planeación estratégica?.....	Pág.76
Gráfica 7.- Nivel de desarrollo de competencias después de los procesos de Coaching.....	Pág.83

## **Resumen.**

En el mundo está cambiando de una manera muy rápida y acelerada, las transformaciones que estamos viendo en la tecnología, ciencia y en la economía mundial, están obligando a las empresas actuales a adaptarse con mayor rapidez y efectividad a su entorno ya que el grado de competitividad es cada vez más demandante, por lo cual las empresas modernas deben de contar con las mejores herramientas que les permitan hacer frente ante los retos que el mundo actual les exige. La planeación estratégica es una herramienta de gran valor para las empresas ya que les permite definir con claridad sus objetivos y establecer planes de acción que permitan transformar las condiciones y alcanzar sus metas planteadas, sin embargo uno de los mayores retos que enfrenta es el de traducir los planes en acciones concretas dentro de la vida cotidiana de la empresa. La ejecución es el talón de Aquiles de la planeación estratégica.

El Coaching por otro lado es una metodología poderosa que se basa en las conversaciones y que permite a los individuos liberar su potencial mientras buscan sus objetivos. En el presente trabajo se realizó un estudio sobre como los procesos de Coaching apoyaron a la implementación de la planeación estratégica de la Agencia de imagen Alter Ego y demostró ser una herramienta de gran utilidad y valor tanto para el logro de los objetivos como para el desarrollo del potencial de los colaboradores de la institución.

## **Abstract.**

The world is changing very quickly and rapidly, the changes we are seeing in technology, science and the global economy are forcing existing companies to adapt more quickly and effectively to their environment and the degree of competitiveness is increasingly demanding, so modern enterprises must have the best tools to tackle the challenges before the world today requires them. Strategic planning is a valuable tool for businesses because it allows them to clearly define your goals and establish plans of action to transform the conditions and achieve your goals set, yet one of the biggest challenges we face is to translate plans into action in everyday life of the company. Execution is the Achilles heel of strategic planning. Coaching on the other hand is a powerful methodology based on conversations and allows individuals to release their potential as they seek their goals. In this paper a study of the processes of Coaching supported the implementation of the strategic planning of the Agency Alter Ego image and proved to be a useful tool for both value and achieving the objectives for the development was carried out the potential of the employees of the institution.

## **Introducción**

La humanidad ha pasado por diferentes etapas a lo largo de su historia. Cada etapa contiene sus propias características muy particulares y también un conjunto de retos y problemáticas a resolver.

Gerhard Lanski (2005) habla de al menos seis etapas de desarrollo que ha pasado la humanidad y que han ido modificando la estructura económica, social y cultural de la vida de los seres humanos.

Las sociedades humanas han evolucionado de ser sociedades cazadoras que se conformaron en tribus y donde la actividad principal era la cacería, a las sociedades agrícolas donde gracias al descubrimiento de la agricultura las tribus pudieron asentarse en lugares fijos y volverse sedentarias. En este tipo de sociedades la actividad principal era el cultivo y esto le permitió al hombre liberarse de la extenuante actividad de la caza y comenzar a reflexionar en su propia existencia, es así como se generan las clases y las divisiones sociales permitiendo que algunos individuos se dedicarían al estudio de cuestiones trascendentales de la propia vida y así nacen las primeras religiones, otros más se dedicaban a la guerra, otros al comercio y muchos otros a la artesanía. Es gracias a esta división de labores como poco a poco se van formando las culturas propias de cada tribu que después se convertirían en pueblos que habitarían el mundo.

El mundo dio nuevamente un gran salto cuando se pasó de las sociedades agrarias y feudales a las sociedades industriales. La era industrial se caracterizó por el desarrollo y la aplicación de la tecnología generada por el hombre para transformar a la naturaleza. Es en esta etapa donde surgen las grandes fábricas y el desarrollo de innumerables máquinas que permitían incrementar enormemente la capacidad de producción, como por ejemplo las máquinas de tejido e hilatura que lograban grandes producciones con la necesidad de tener poco personal. Los cambios culturales que se dieron en esta época se ven plasmados en un impresionante aumento de los conocimientos en todas las ramas, tanto científicas como técnicas y sanitarias. Los cambios sociales más notables derivan del crecimiento de las

ciudades y el consiguiente éxodo en zonas rurales. Al mismo tiempo se produce un fuerte aumento demográfico, como consecuencia de la elevada natalidad y el descenso de la mortalidad. Esto provocó por ejemplo que la población europea se haya multiplicado en pocos años.

Después de la era industrial la humanidad se vio involucrada en otro gran cambio, un cambio radical que se inició en la segunda mitad del siglo XIX con la invención del teléfono y que explotó y se catapultó con la fundación del internet global en 1990. A esta nueva era se le denomina la era de la información debido al acelerado crecimiento en las telecomunicaciones y a la gran cantidad de información que circula por las redes. En este tipo de sociedad la información se ha convertido en la verdadera materia prima.

Actualmente los seres humanos nos encontramos en este punto en nuestra evolución inmersos en un tipo de sociedad en donde la información y el conocimiento ha transformado nuevamente el contexto social, económico y cultural en el que nos desenvolvemos y trae consigo grandes beneficios aunque también grandes retos y problemas de los que necesitamos ser conscientes para así poder afrontarlos con mayor efectividad.

Para Castells (2000), la Sociedad de la Información supone una nueva revolución industrial.

Una tercera revolución, surgida tras una primera puesta en vigor con la máquina de vapor y una segunda guiada por la utilización masiva de la electricidad, que tiene sustento la información y la capacidad para gestionarla a través de las tecnologías de la información.

Las sociedades actuales donde vivimos se caracterizan por un cambio constante e incesante, donde el flujo de la información es cada vez más rápido, más constante, más visual y más accesible a todos. Es ante este contexto en donde se puede ver que las vidas de las personas en gran medida se han transformado por este nuevo tipo de sociedad, lo podemos ver por ejemplo en con nuestras relaciones sociales donde las redes sociales y los teléfonos inteligentes se han convertido en los actores principales para poder comunicarnos.

Así ante este ambiente de cambio constante y de flujo acelerado en el que circula información, las empresas actuales necesitan adaptarse de la mejor manera para poder sobrevivir ante un escenario tan inestable. Es precisamente en este punto, en el de la empresa actual y su adaptación al entorno contemporáneo donde centraremos nuestro esfuerzo en el presente trabajo.

Echeverría (2009) dice que toda empresa reconoce, hoy en día ante los grandes cambios que se ven en el entorno, la importancia y la necesidad de la transformación. Toda empresa sabe que si no se transforma compromete su supervivencia. La consigna pareciera ser "transformarse o morir". Este desafío llega a generar gran tensión, angustia e incertidumbre en todo el personal de todas las empresas. Sin embargo, es en sus niveles directivos donde se siente con mayor fuerza esta presión, pues se tiene conciencia de que lo que está funcionando en el presente no será suficiente en el futuro ante un entorno tan cambiante y dinámico.

Rafael Echeverría (2009) postula que el modo tradicional de hacer empresa que prevaleció durante gran parte del siglo XX, ya no funciona y que es necesario generar un tipo diferente de hacer empresa que vaya con mayor consonancia con los cambios y los ritmos que vivimos en las sociedades actuales, debido a que el modo tradicional de hacer empresa muestra signos inequívocos de agotamiento y exhibe su incapacidad para sustentar sostenidamente el desarrollo empresarial del futuro.

Es ante estos retos a los que se ven enfrentadas las empresas actuales, las cuales necesitan contar con las mejores herramientas disponibles para lograr sobrevivir y adaptarse adecuadamente a los mercados tan cambiantes y ante una competencia cada vez más voraz. El presente trabajo se centra en el estudio de una metodología llamada el Coaching, la cual se presenta como una herramienta innovadora que facilita el aprendizaje y el desarrollo de los miembros de las organizaciones posibilitando así que las empresas se conviertan en compañías inteligentes y que aprenden rápidamente, logrando así adaptarse con mayor éxito a su entorno e incrementando sus posibilidades de éxito.

Senge (2000) comenta que la capacidad de aprender más rápido que los competidores es la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones de esta era. El Coaching ejecutivo es una herramienta que fomenta el desarrollo y el aprendizaje de los empleados clave para una organización, posibilitando que la organización como tal pueda crecer e incrementar sus capacidades y adaptarse al contexto de una manera más positiva.

Uno de los retos principales que enfrentan las empresas es el de poder aterrizar y concretar sus planes y objetivos ante un escenario tan cambiante y dinámico como el que estamos viviendo actualmente, es común escuchar que las empresas actuales ya no hacen planes estratégicos a largo plazo debido a la incertidumbre del cambio, es por eso que ahora más que nunca necesitan contar con los recursos más efectivos para poder generar efectividad en la implementación de la planeación estratégica, es precisamente en este punto donde el siguiente trabajo centra sus esfuerzos. El siguiente trabajo es una reflexión sobre cómo se puede unir la disciplina del Coaching ejecutivo con la planeación estratégica empresarial para lograr el mayor de los éxitos posibles.

# CAPITULO 1. PROPOSITO Y ORGANIZACIÓN

*“No podemos resolver los problemas pensando de la misma manera en la que los creamos”.*

Albert Einstein

## **1.1.- Planteamiento del problema**

Actualmente el mundo se encuentra experimentando un gran cambio hacia una economía mundial y de mayor integración en donde la competencia ha dejado de ser local y en donde las organizaciones necesitan contar con la mejor preparación y las mejores herramientas para hacer frente a los cambios y a las exigencias de los mercados. Según el Banco Mundial, la proyección de crecimiento mundial para el año 2015 se corrigió a la baja, a 3,8%. Entre los riesgos principales, cabe mencionar la intensificación de las tensiones geopolíticas y la reversión de la reciente compresión de los diferenciales de riesgo y la volatilidad en los mercados financieros aunados al estancamiento y el bajo crecimiento potencial en las economías avanzadas, así como la disminución del crecimiento potencial en los mercados emergentes.

Todo lo anterior ha generado una atmosfera de mayor competitividad y reto en el mercado global donde las empresas necesitan manifestar el máximo de sus potencialidades para sobrevivir y obtener el éxito dentro de la competitividad mundial.

Los múltiples cambios en las últimas décadas han influido en la fisonomía del mercado laboral impactando directamente a las organizaciones y a sus trabajadores. La tecnología, el incremento de la formación y la creciente competitividad en los mercados, junto con la globalización, han implicado una expansión de las economías, donde el trabajo ha dejado de ser individual y jerarquizado, para ser cada vez más en equipos, con una organización en redes, que potencia el desarrollo y el aprendizaje como valores de supervivencia en un ambiente cada vez más inestable (Díaz, 2000). Esto, ejerce cada vez más presión sobre las organizaciones y sus trabajadores, entre ellos sus ejecutivos, quienes deben adaptarse a los

cambios vertiginosos sin perder eficiencia en su quehacer, para lo cual necesitan tener una mayor capacidad de aprendizaje, de desarrollo y de reacción.

Ante esta situación muchas organizaciones han recurrido a la planeación estratégica como forma de afrontar estos retos, incluso se ha observado una proliferación de trabajos y revistas especializadas que subrayan la importancia e interés en esta disciplina (Shrader, Taylor y Dalton, 1984), sin embargo la efectividad de la planeación estratégica para lograr impactar en el desempeño en las organizaciones aún está en tela de juicio.

La efectividad de la planeación estratégica en las empresas está vinculada al logro de los resultados o metas propuestos, sin embargo, muchas tienen dificultades en lograr tal propósito, lo que lleva a preguntar ¿cuáles son las causas por las que no se cumplen las metas estratégicas? la implantación o ejecución de la estrategia es hacer que todo se lleve a cabo mediante un ejercicio administrativo correcto. (Thompson, Strickland y Gamble, 2007).

A la ejecución de la estrategia se le conoce también como la etapa de acción de la administración estratégica. Esta etapa está considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica (David, 2007).

Hacer que las estrategias funcionen, es más difícil que diseñarlas. Los planes sólidos se tambalean o fracasan debido a la falta de pericia en la ejecución, lo que conlleva que con frecuencia las estrategias no se lleven a cabo con éxito (Hrebiniak, 2005), por tanto la ejecución es crucial para el éxito.

Muchas empresas tienen dificultades para ejecutar estrategias adecuadamente y cosechar los beneficios de sus esfuerzos. Tales dificultades tienen que ver principalmente con obstáculos en el proceso de implementación de las estrategias. Algunas de las problemas más reconocidos son la falta de capacitación y experiencia de los ejecutivos; la desvinculación del directivo para su cumplimiento del programa y dejar a los mandos medios como responsables, entre otros. Estos obstáculos se han convertido hoy en desafíos para los directivos de las empresas, cada vez más conscientes de lo difícil que les resulta hacer

realidad la estrategia que se quiere seguir, es decir, lo complejo que resulta sincronizar y alinear una organización ante el cambio estratégico (Carrión, 2007).

La ejecución y/o implementación de las estrategias en las empresas es un requisito fundamental para el logro de resultados y el éxito empresarial. Es un talón de Aquiles que las empresas y sus directivos tengan conocimientos, dominio y experiencia en el diseño y/o formulación de la estrategia en forma eficaz pero no así en la ejecución de la estrategia. Actualmente se sigue investigando las causas de por qué las organizaciones fallan en la ejecución de la estrategia organizacional. A pesar de que existen avances en las posibles explicaciones a la falla de ejecución, en general existe un común denominador en aquellas organizaciones que sí lo logran. Estas organizaciones utilizan sistemas de gestión del desempeño estratégico y una combinación de herramientas, así como una serie de habilitadores que permiten apalancar y potenciar los esfuerzos de las organizaciones en ejecutar la estrategia.

Es precisamente gracias a estos obstáculos en la ejecución de los planes estratégicos en las empresas lo que ha llevado a personajes como Mintzberg (1994), a criticar esta herramienta administrativa, argumentando que todas las organizaciones se enfrentan a determinado grado de incertidumbre en el ambiente, por lo que es inadecuado desarrollar estrategias explícitas, ya que bloquean la visión general del entorno y hacen a un lado el espíritu innovador del empresario.

Por otro lado los directores y líderes de las empresas representan uno de los elementos más importantes dentro de las organizaciones y es vital que se les dé el impulso y las herramientas necesarias para que puedan tener un excelente rendimiento y así las organizaciones puedan lograr sus objetivos propuestos. A pesar del buen desempeño de los altos mandos, no están libres de los problemas que la economía presenta en una entidad, región o país.

El fracaso en el desarrollo directivo a través de los métodos tradicionales de formación como lo son la capacitación, las clases en aulas, entre otros, (Making y Collins, 2004), las empresas se han conducido a buscar y utilizar métodos alternativos dando como respuesta a esta nueva realidad organizacional presentándose nuevas formas de intervención. Entre

éstas, el Coaching, específicamente el Coaching Ejecutivo, el cual se ha convertido en una herramienta central para mejorar el rol y el desempeño de los líderes y las personas claves en la organización, ya que el ambiente organizacional de continuo cambio y competitividad requiere de líderes cada vez más flexibles y con mayores competencias. Los líderes que entran en procesos de Coaching y logran hacer cambios de comportamientos en su trabajo representan una gran ganancia y ventaja para las empresas. (Goldsmith, 2010)

Para las organizaciones modernas, desarrollar las competencias de sus ejecutivos se ha convertido en una estrategia privilegiada en los últimos años. Dentro de las acciones de desarrollo de competencias o habilidades se sigue privilegiando a la opción académica que tiene expresión en la capacitación a través de cursos y talleres, diplomados, seminarios y programas de postgrado. Según Los líderes de Recursos Humanos (RRHH) insisten tenazmente en usar la estrategia del desarrollo ejecutivo a través del método académico (Hoffman, 2007). Ante esta situación, inició hace algunos años una investigación entre 20 empresas, algunas de las más grandes e importantes en América Latina y con apoyo de revelaciones de otras investigaciones que evidencian con sus resultados una de las hipótesis más controversiales: la capacitación formal no ofrece garantías reales y efectivas en el desarrollo de competencias organizacionales, ni es el determinante esencial en el logro de resultados de negocios.

La problemática actual en este entorno cambiante y competitivo es que las empresas que buscan refugio en la planeación estratégica no logran los resultados esperados debido a que la ejecución de la misma es la fase que más trabajo les cuesta a las organizaciones, no logrando hacerla realidad debido principalmente a la falta de capacitación y a la desvinculación del ejecutivo con la alineación de la planeación estratégica. Se sabe que los principales obstáculos como la falta de tiempo, falta de experiencia, insuficiente conocimiento en los procesos, renuencia a compartir, incertidumbre en el ambiente o entorno, el ciclo de vida del producto o negocio, así como las naturales barreras internas para la ejecución han puesto de manifiesto el gran área de oportunidad que tiene la ejecución de los planes estratégicos empresariales. (Rodríguez, 2005; Beaver, 2003; Berman et al., 1997; Robinson y Pearce, 1984)

Al observar el fracaso de los medios tradicionales de capacitación y desarrollo (Hoffman, 2007), se necesita contar con algún método que le permita a las empresas desarrollar las competencias de sus ejecutivos y alinearlos con los planes estratégicos, haciendo que la implementación sea más efectiva y se logren los resultados esperados y necesitados.

## **1.2.- Preguntas de investigación**

- ¿Qué es aquello que puede mejorarse dentro del proceso de planeación estratégica?
- ¿Qué beneficios generan los procesos de Coaching ejecutivo en las empresas?
- ¿El Coaching ejecutivo logra vincular por un lado el desarrollo del ejecutivo con la ejecución de los planes estratégicos de las empresas?
- ¿Es el Coaching ejecutivo una herramienta efectiva que facilite la implementación de la planeación estratégica dentro de las organizaciones?
- ¿A través de la implementación de Coaching ejecutivo se desarrollan las habilidades de los ejecutivos?
- ¿Qué tipos de habilidades se desarrollan dentro de un proceso de Coaching ejecutivo que permitan la ejecución de la planeación estratégica?

## **1.3.- Propósito general de la investigación**

El propósito del presente trabajo es investigar si el Coaching ejecutivo debería de ser considerado como una herramienta fundamental dentro de la planeación estratégica de las empresas y confirmar si esta metodología efectivamente permite a los ejecutivos el desarrollo de sus potencialidades en beneficio de la organización.

Se pretende investigar si el Coaching ejecutivo es una herramienta efectiva que permita a los ejecutivos la implementación de la planeación estratégica dentro de las organizaciones donde laboran.

Lo que se plantea en el presente trabajo es:

- La planeación estratégica es una herramienta muy importante para lograr el éxito de las empresas en el mercado.

- La ejecución y/o implementación de las estrategias en las empresas es un requisito fundamental para el logro de resultados y el éxito empresarial.
- El talón de Aquiles de las empresas en el contexto de la planeación estratégica es la de implementación y ejecución de los planes y acciones estratégicas.
- Los principales obstáculos para lograr una adecuada implementación de la planeación estratégica son: la incapacidad de los ejecutivos para alinearse a la planeación estratégica, la falta de capacitación y desarrollo de los ejecutivos y dejar a mandos medios como responsables, entre otros.
- El desarrollo y la capacitación adecuada de los altos ejecutivos es vital para lograr implementar los planes estratégicos de la empresa.
- El supuesto es que el Coaching ejecutivo es un método que permite facilitar el que los ejecutivos de las organizaciones puedan mejorar la efectividad en la implementación de los planes estratégicos de las empresas.
- El desarrollo de las competencias del ejecutivo es uno de los factores más importantes para el éxito de las organizaciones en el contexto en el que vivimos y debería de contemplarse como un elemento muy importante dentro de la planeación estratégica de las compañías.
- El supuesto es que el Coaching ejecutivo es la herramienta ideal para desarrollar el talento de los ejecutivos mientras producen los resultados que se espera de ellos en las organizaciones e implementan con éxito la planeación estratégica.

Con base en lo planteado, se deriva el siguiente objetivo general y sus específicos.

#### **1.4.- Objetivo general**

- Evaluar la ejecución de la Planeación Estratégica de una organización por medio del Coaching ejecutivo.

#### **1.5.- Objetivos específicos**

- Implementar procesos de Coaching para recabar información por medio de entrevistas y encuestas dirigidas a directivos y personal de mandos medios de la empresa Alter Ego.
- Recabar información sobre si las intervenciones Coaching de la empresa Innovarte, lograron desarrollar las habilidades y competencias de los ejecutivos de la empresa Alter Ego, modificando estilos de pensamiento y comunicación.

- Analizar la información de las intervenciones Coaching de la empresa Innovarte, relacionada con las habilidades y competencias de los ejecutivos de la empresa Alter Ego.
- Analizar la eficacia en la consecución de las metas y objetivos de la organización.
- Identificar cuáles fueron los beneficios principales que obtuvo la agencia de imagen Alter Ego después de las intervenciones de Coaching.
- Identificar cuáles son las competencias que desarrollaron los ejecutivos que recibieron Coaching por parte de la empresa Innovarte
- Integrar la información del proceso de Coaching ejecutivo en la empresa Alter Ego para evaluar si la ejecución de la planeación estratégica mejoró.

### **1.6.- Justificación**

En épocas de mucho cambio como la que se está experimentando actualmente se requiere de una herramienta efectiva en procesos ejecutivos que impacte a las organizaciones, empezando por cada uno de los ejecutivos clave que integran a la empresa hasta llegar a formar el cambio organizacional (Fitzgerald, 2002).

Para desarrollar este cambio se requiere de un sistema integral que englobe a la planeación estratégica de las organizaciones y al desarrollo del capital humano, como lo hace el Coaching ejecutivo, el cual despierta e identifica las potencialidades de liderazgo del individuo para que las explote al máximo, a través de un acompañamiento de un experto que facilite el que el ejecutivo se comprometa a conseguir los cambios necesarios para su rol y para la organización.

El Coaching ejecutivo por sí mismo no resuelve los problemas de la organización, sino que facilita a que el individuo resuelva los problemas con sus propios recursos apoyándolo en el desarrollo de sus habilidades.

Es parte del paradigma común que muchas empresas el que ocupen métodos para el desarrollo de su personal que tienen un mayor enfoque académico y es muy frecuente saber que las empresas invierten en cursos, seminarios, talleres e incluso programas de posgrado para sus ejecutivos como la estrategia principal del desarrollo ejecutivo. Si bien es cierto que los programas académicos son muy necesarios y que son parte del de capacitación de toda

empresa, también es cierto que por sí solos no logran cumplir con el desarrollo de las competencias requeridas y al ritmo acelerado que las condiciones del mercado demandan, por lo general el problema principal que este tipo de enfoque tiene es que se tiene que buscar la manera de traducir los conceptos y teorías que se aprendieron en los talleres, cursos, clases o en las clases a la actividad real de trabajo y para esto se requiere de tiempo y de un proceso de asimilación que en ocasiones no se logra realizar por parte del ejecutivo.

Scott (2007) afirma que cada vez más ejecutivos en empresas de gran desarrollo global están utilizando el Coaching gerencial como estilo de liderazgo, y se espera éste sea el estilo de liderazgo para el Siglo XXI. Es evidente la contribución de esta metodología en los procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional por cuanto éste se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas de la organización. Consecuentemente, este desarrollo de las personas permite el desarrollo de la organización.

#### **1.6.1.- Conveniencia**

El presente trabajo conviene desarrollarse ya que pretende investigar si el Coaching Ejecutivo es una herramienta adecuada para hacer más efectiva la ejecución de la planeación estratégica en las organizaciones, permitiendo así contar con un mayor conocimiento de su efectividad en el beneficio para la competitividad y desarrollo de las empresas.

#### **1.6.2.- Relevancia social**

El presente trabajo es relevante socialmente debido a que permitirá saber el alcance del Coaching ejecutivo dentro de una empresa y esto puede servir como guía y mapa para otras empresas en situaciones similares a las de la Agencia de imagen Alter Ego pero también puede servir como información relevante a otras empresas que busquen encontrar en el Coaching ejecutivo un camino para el desarrollo de su gente y como pueden vincularlo a su proceso de planeación estratégica. Por lo tanto será de gran utilidad también para empresarios, líderes, directores de empresas, directores y gerentes de recursos humanos ya que podrán hacer uso de esta información para tener un panorama más amplio sobre la herramienta del Coaching y su impacto en las organizaciones.

### **1.6.3.- Implicaciones prácticas**

La presente investigación pretende aportar mayor luz a las organizaciones sobre como pueden ser más efectivas en la implementación de los planes estratégicos a través de la metodología del Coaching y sobre como este puede ser de utilidad para las empresas que consideren que el desarrollo de su personal en los puestos clave es uno de los factores más importantes a tomarse en cuenta dentro de la organización y así podrán contar con información relevante sobre cuáles son los factores clave para que este tipo de procesos se lleven a cabo con éxito así como la mejor manera para desarrollarlos e implementarlos en sus organizaciones.

### **1.6.4.- Valor teórico**

A partir de este estudio se busca obtener datos relevantes que permitan validar si el Coaching ejecutivo es una herramienta con enfoque estratégico que efectivamente apoya a las organizaciones en su ejecución de los planes y en la obtención de mejores resultados a través del desarrollo de los ejecutivos. Esta información podrá ofrecer un panorama más amplio de los factores de éxito en la implementación de procesos de Coaching ejecutivo y podrá dar pie a futuras investigaciones sobre cómo podrá convertirse en la herramienta del liderazgo del siglo XXI por excelencia en la consecución de los planes estratégicos de las empresas.

De igual manera el presente trabajo brindará información y conocimientos reveladores a los Coaches ejecutivos que pretendan aprender más sobre como ejecutar un proceso de Coaching para que se facilite el éxito del proceso, así como puntos clave para tener en cuenta el antes, durante y después de llevar a cabo este tipo de intervenciones contemplando siempre al contexto a la organización donde se realiza.

### **1.7.- Alcances**

- Realizar una encuesta a los ejecutivos de la empresa Alter Ego que recibieron los servicios de Coaching ejecutivo por parte de la empresa de Coaching Innovarte en el periodo comprendido de Enero del 2014 a Abril del 2014.

- Investigar los beneficios que generó el Coaching ejecutivo en la empresa Alter Ego después de los proceso de Coaching.
- Llevar a cabo un estudio mixto a cerca del Coaching ejecutivo en su aplicación práctica en la empresa agencia de imagen Alter Ego.

### **1.8.- Limitaciones**

- Las investigaciones no se harán en una empresa que no sea Alter Ego.
- Los procesos de Coaching ejecutivo no se implementan Niveles operativos de la empresa agencia de imagen Alter Ego.
- El periodo para la recopilación de información no se incluye el mes de mayo del año 2014 en adelante.

### **1.9.- Organización del estudio**

Se ha propuesto responder a las preguntas de investigación mediante el desarrollo de cinco capítulos. El primero de ellos titulado Propósito y Organización tiene por finalidad el brindar una marco de estructura general a través del cual se plantea el problema a investigar y los objetivos de la investigación, así mismo se definen el propósito de la misma y se justifica el trabajo argumentando que en la actualidad las organizaciones necesitan más que nunca de herramientas efectivas para el logro de sus objetivos ante un ambiente tan competitivo como en el que se está viviendo. Posteriormente se presentan los alcances y las limitaciones del trabajo encontradas durante su desarrollo y se presenta la organización capitular de la tesis.

En el segundo capítulo denominado Marco Teórico, a partir de la literatura revisada, se exponen las diversas teorías e investigaciones sobre el campo de la planeación estratégica y del Coaching, creando así un panorama conceptual desde el cual se puede interpretar la presente investigación. En el tercer capítulo llamado Marco Contextual se habla de las características de la industria de la asesoría de imagen y del Coaching, así como también diversos factores que se han encontrado como cruciales en los procesos de Coaching exitosos. En el cuarto de ellos, llamado Metodología se detalla y describe de manera general a la empresa en la cual se realizó el estudio (Agencia de Imagen Alter Ego) y la empresa que implemento el programa de Coaching (Innovarte). También se describe el diseño de la

investigación para medir el impacto que los procesos de Coaching tuvieron en la empresa y si es que este fue una herramienta exitosa para conseguir los planes estratégicos de la Agencia de imagen Alter Ego. En este apartado se exponen los resultados de las diversas investigaciones. En el último capítulo llamado Conclusiones y recomendaciones se interpretan los resultados obtenidos a la luz de las referencias obtenidas en capítulos anteriores. Finalmente se enuncian algunas propuestas y se emiten ciertas recomendaciones.

## **CAPITULO 2. MARCO TEORICO**

*"No hay nada más práctico que una buena teoría".*

Kurt Lewin

### **2.1.- El estado actual de las organizaciones y la globalización**

Hoy en día, a nivel mundial, las empresas e industrias se están enfrentando de manera creciente a una nueva dinámica y a nuevos patrones de comportamiento de la producción y de los mercados. Existe, sobre todo, un nuevo tipo de competencia a nivel internacional, el cual es diferente del tradicionalmente observado, por un lado existen nuevos productos y procesos productivos, así como una constante incorporación de innovaciones tecnológicas, por el otro, existen nuevos e importantes competidores en casi todas las ramas industriales del mercado mundial.

Estas diferencias en la competencia internacional son el resultado del proceso de globalización de la economía mundial, el cual ha provocado que el mundo se convierta en un solo mercado. Es en este mismo mercado, además, donde todas las empresas comercializan y distribuyen sus productos. Por lo tanto, la competencia se da ahora en el marco de la economía y mercado globales.

El término globalización encapsula una realidad generalmente presentada como incontenible e ingobernable en la que personas de un país o países, de manera individual y/o por medio de algún tipo de intermediario o intermediarios, interactúan, cada vez en mayores proporciones y en todo campo de actividad humana, con personas de otro país o países (Stiglitz, 2002).

Lamy (2006) define a la globalización como una fase histórica de expansión acelerada del capitalismo de mercados, similar a la experimentada en el siglo XIX con la llegada de la revolución industrial. Se trata de una transformación fundamental de las sociedades, debida a la reciente revolución tecnológica que ha conducido a una reestructura de las fuerzas económicas y sociales en una nueva dimensión territorial.

El reto de la globalización, no es exclusivo de México, en la actualidad, y ante las nuevas circunstancias, las más diversas empresas e industrias del mundo se han visto obligadas a ajustarse introduciendo nuevos y modernos procesos productivos y distributivos, cambiando líneas de producción, identificando nichos de mercado y desarrollando ventajas excepcionales para adaptarse adecuadamente a este contexto. En el trasfondo del proceso de globalización de la economía mundial se encuentra el factor de la nueva competencia internacional donde las compañías necesitan volverse más competitivas para poder tener éxito.

La globalización trae consigo grandes influencias en el aspecto de la competitividad. La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo, y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Haguenauer (1989) define a la competitividad como la capacidad de una industria o empresa de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.

Porter (1990) por su parte menciona que es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.

Cabe mencionar que según el informe de World Economic Forum (2014) sobre competitividad mundial, México actualmente se encuentra en el lugar número 55 de 148 países estudiados, lo cual quiere decir que aún existe una gran área de oportunidad para el desarrollo y el crecimiento de la competitividad a nivel nacional.

De acuerdo de al Centro de investigaciones para el desarrollo A.C. (CIDA, 2015) en virtud de la globalización, las empresas exitosas serán aquellas capaces de instrumentar planes estratégicos para competir internacionalmente y penetrar en los mercados actuales y potenciales.

La globalización, la competitividad y el desarrollo tecnológico, han generado que las empresas se transformen para adaptarse y responder a los cambios constantes y de incertidumbre que plantea el entorno. Ante esta situación la planeación estratégica aparece como una herramienta que soporta la gestión y que permite volver más efectiva a las empresas.

## **2.2.- La estrategia**

Los primeros planteamientos sobre planeación estratégica pueden remontarse a los escritos de Homero (1927) y siempre hacían referencia a la estrategia en términos militares, de hecho la etimología de la palabra viene de los términos griegos "stratos" que significa ejército y "agein" que quiere decir conductor o guía.

El término de estrategia haciendo referencia al campo militar ha sido usado por diversos escritores y pensadores como Shakespeare, Kant, Montesquieu, Hegel, Maquiavelo, Napoleón, Bismark, entre muchos otros (Bracker 1980).

Se tiene evidencia también en oriente del concepto de estrategia gracias a Tsun Tsu (1971) donde identifico los factores clave que permitían lograr el éxito en el campo de batalla y posteriormente Musashi (1974) complemento el conocimiento con la sabiduría del budismo zen.

Sin duda los cambios originados principalmente en el siglo XX, donde las guerras mundiales, los vertiginosos desarrollos tecnológicos y la aceleración en los cambios en las organizaciones confirmaron el valor de las habilidades relacionadas con la manera de cómo afrontar y anticipar mejor la incertidumbre y los cambios además de aprovechar las oportunidades y lidiar con las amenazas.

La administración estratégica es un campo del conocimiento relativamente joven de no más de siete décadas y que ha surgido para identificar sus elementos que las hacen diferentes y valiosas, como son los procesos productivos, los estilos de gestión, la estructura de sus servicios y productos, la manera como buscan satisfacer las necesidades del cliente, entre otros, para así lograr mayores beneficios y rentabilidad.

### **2.2.1.- La ventaja competitiva**

Un elemento crucial en el concepto de la administración estratégica es la noción de la ventaja competitiva ya que ésta permite a las empresas comprender la esencia de aquellos elementos y recursos que permiten competir estratégicamente y diferenciarse de la competencia, logrando la satisfacción de las necesidades de los clientes, cumpliendo así con la misión de la organización y obteniendo la mayor rentabilidad posible.

Barney (1991) estableció a la ventaja competitiva como la creación de valor para el cliente de manera que no está siendo implementada por los competidores.

La Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) en su documento Small and Medium Enterprise, Technology and Competitiveness (1993) define a la competitividad como la capacidad de las empresas para competir en los mercados con base en su éxito o competitividad, ganar cuota de mercado, obtener beneficios y crecer.

Por esta razón Porter (1987) dice que la ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa. En los mercados competitivos ésta, resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. La competitividad está en el centro del éxito o fracaso en los negocios. Su ventaja es la búsqueda de una posición competitiva favorable dentro de la industria donde la organización se encuentra.

El concepto de ventaja competitiva es el eje primordial sobre el cual las empresas actuales gravitan para lograr desarrollar las estrategias necesarias para obtener sus fines deseados.

### **2.2.2.- El concepto de la planeación estratégica**

Perlman y Rivera (2003) comentan que la planeación estratégica (PE) tiene que ver con decisiones relacionadas con la misión organizacional, sus oportunidades y amenazas así como a sus fortalezas y debilidades, sus capacidades y limitaciones.

La PE es un proceso continuo que inicia con el establecimiento de metas cruciales y esenciales para la organización. En términos generales la planeación estratégica consiste en el establecimiento de la misión y la visión organizacional, seguido de un análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno organizacional, con la finalidad de establecer objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitan a la organización cumplir con su visión y misión (Ayuzarbet y Lozano, 2010).

El objetivo de la PE es el de contar con un método que permita incrementar la productividad y la rentabilidad de los negocios y puede ser entendida como la adecuación de las actividades de una organización a su entorno y a su capacidad de recursos (Johnson y Scoles, 1989).

De acuerdo con Serna (2008), ésta representa el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Los propósitos constitutivos de toda PE se fundamentan en el análisis del entorno interno y externo. Las empresas identifican sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, así como su ámbito competitivo el cual es la base para desplegar todas sus estrategias encaminadas a resolver problemáticas que favorezcan el logro de los objetivos empresariales (Lesmes. J, 2010).

La PE se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular.

Se puede concluir con base en las definiciones de los autores antes citados que la principal función de la planeación estratégica consiste en orientar las transformaciones organizacionales en el presente, para alcanzar un futuro deseado por la empresa. Como consecuencia del proceso de planeación estratégica se logran integrar de las diferentes áreas a través de la misión y la visión de la organización.

La PE es como una brújula que nos indica para donde se encuentra el norte, que guía a la organización por el camino correcto para alcanzar los fines buscados y cumplir con su misión y visión. Covey (2006) comenta que el fenómeno del liderazgo se puede comparar con la analogía de un barco, en el que su tripulación no sabe para dónde remar. Seguramente, cada uno remaría para donde se imagina que lo debe hacer, provocando que unos remen para un lado y el resto para el otro y entonces, el barco no avanza e incluso, presenta grandes posibilidades de hundirse.

Lo mismo puede pasar con una organización, para lo cual los líderes deben de saber guiar a la organización hacia el destino deseado. Lo mismo ocurre con la PE que plantea la dirección hacia la cual se desea mover a la organización.

### **2.2.3.- Modelo básico de planeación estratégica**

Existen diversos modelos de autores anteriormente citados así como sus diferentes metodologías para desarrollar y crear una PE, sin embargo se concluye en que se siguen principalmente los siguientes pasos:

Formato para un plan estratégico:

A.- Establecimiento de la misión y visión

- Establecimiento de la misión
- Definición de visión

- Definición de objetivos

B- Revisión del ambiente externo

- Ambiente industrial
- Macro ambiente en factores políticos, económicos, socioculturales, y tecnológicos.
- Evaluación de oportunidades y amenazas

C.- Revisión del ambiente interno

- Análisis de cadena de valor
- Análisis financiero
- Evaluación de fortalezas y debilidades

D.- Definición de estrategias empresariales

E.- Implementación de la estrategia

### **2.2.3.1.- La misión**

Drucker (2001) dice que es la razón de ser de una empresa. De igual manera, Senge (2004) señala que las organizaciones exitosas poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de la satisfacción de las necesidades de sus propietarios y empleados, buscando contribuir de manera única agregando una fuente de valor distintiva.

### **2.2.3.2.- La visión**

Es la dirección que la organización quiere tomar hacia el futuro, se refiere a las condiciones en las que le gustaría estar idealmente a la empresa y constituye el punto de llegada hacia el cual se quiere dirigir a la empresa.

Según Thompson y Strickland (2001) ésta, es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

### **2.2.3.3.- Los objetivos**

De la unión de la misión y la visión surgen los objetivos de forma específica y son metas hacia las cuales la empresa quiere llegar. Estos objetivos deben ser conocidos por toda la empresa y deben de ser la guía para la toma de decisiones y para las acciones en el trabajo cotidiano. Deben también estar dimensionados en corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de una empresa. Establecer objetivos implica reto, esfuerzo mayor y disciplinado. Deben ser desafiantes pero factibles de lograr y es necesario que todos los directivos establezcan objetivos por sus áreas y que indiquen cuales son la contribución a los objetivos generales de la empresa.

Según Thompson y Strickland (1985), los objetivos de una organización deben clasificarse en dos tipos, los financieros y estratégicos. Los primeros son necesarios para conservar la vitalidad y el bienestar de la empresa y los estratégicos se requieren para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general.

Son indicadores de crecimiento de las ganancias, rendimiento sobre la inversión y el flujo de caja. Con respecto a los segundos, se relacionan con la situación competitiva general de la empresa e incluyen patrones de resultado, como crecer con más rapidez que el promedio del sector y aumentar la participación en el mercado, vencer a los competidores claves por medio de la calidad en los productos y/o servicios al cliente, lograr costos menores que los rivales, aumentar la valoración de la empresa entre los clientes, obtener una posición más sólida en los mercados, ejercer el liderazgo tecnológico y desarrollar oportunidades atractivas de crecimiento. Los objetivos estratégicos deben fortalecer la posición competitiva y empresarial en el largo plazo.

### **2.2.3.4.- Revisión del ambiente externo**

Porter (1980) desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Las cinco fuerzas determinan la utilidad de los sectores porque es influenciada por los precios, los costos y la

inversión requerida por las empresas en su sector, en definitiva afectan la sustentabilidad del negocio.

El modelo de Porter es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar cuán fuerte e importante es cada una.

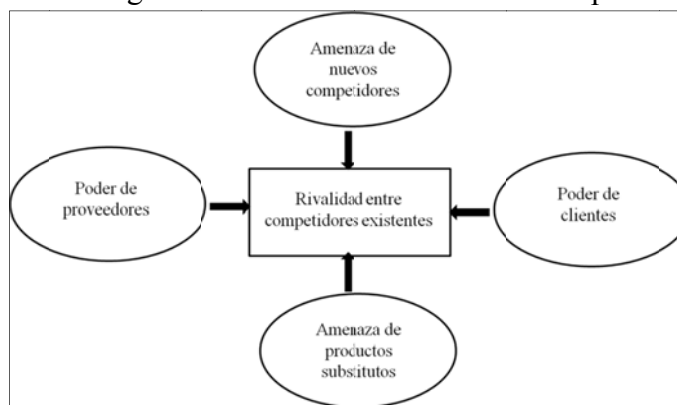
Existen cinco diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa (Ídem):

- Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o difíciles de franquear por nuevos competidores, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estarán enfrentados a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los productos o servicios sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

### 2.2.3.5.- Modelo de las cinco fuerzas de la competitividad.

De acuerdo a los estudios de Porter existe una relación de la competitividad de un sector industrial, producto o servicio por medio de la interacción que existen entre la rivalidad entre competidores actuales, la entrada de nuevos competidores, el poder de los proveedores, el poder de los clientes actuales y la amenaza de la entrada de los productos sustitutos, por lo cual estas variables son las más importantes a la hora de poder determinar qué tan competitivo y rentable puede llegar a ser un sector o industria en lo particular (Figura 2.1).

Figura 1.- Las cinco fuerzas de la competitividad



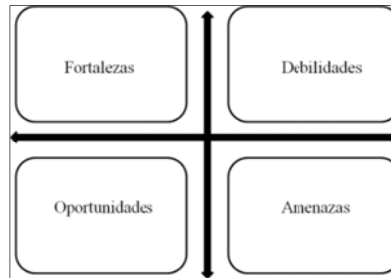
Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 2.2.3.6.- Revisión del ambiente interno

El Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre el negocio. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Dicho análisis es fundamental para poder conocer los factores clave dentro de una organización así como conocer sus áreas de oportunidad y para comprenderse mejor es necesario integrar los cuatro factores como una herramienta de diagnóstico.

Figura 2.- El modelo del análisis FODA



Fuente: elaboración propia, 2014

### 2.2.3.7.- Definición de estrategias

Lograr una estrategia es identificar un conjunto de acciones que logren el resultado planeado. Es el cómo la empresa va a lograr los resultados esperados. Son los caminos a tomar para alcanzar los fines. La formulación de una estrategia es fundamentalmente una actividad empresarial que incluye la aceptación de riesgos, la aventura, la creatividad y una buena visión para detectar nuevas oportunidades en el mercado y así crear un plan de acción estratégico. Es importante desarrollar un plan de acción que conduzca a los resultados esperados.

### 2.2.3.8.- Implementación de la estrategia

Según Thompson y Strickland (1985), se requiere implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz. La función de implantar la estrategia consiste en ver qué hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto en el plan de acción, la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados.

Fundamentalmente la implementación de la estrategia es una actividad directiva. La organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte del lograr que las cosas sucedan como la empresa desea y lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.

Se puede decir que la tarea de implantar la estrategia es la más complicada y lleva más tiempo para la dirección estratégica. Dependiendo de la cantidad de cambios internos que se debe hacer, la implantación total puede llevar de varios meses a varios años.

#### **2.2.4.- El mayor reto de la planeación estratégica**

Cualquier organización puede elaborar un plan estratégico impresionante. Tristemente, la parte más difícil es, actualmente llevarlo a cabo. Un estudio conducido por OnPoint Consulting (Lepsinger, 2011), encontró que casi la mitad de aquellos que participaron en el, creen que hay una brecha entre la habilidad de sus organizaciones para desarrollar la visión y estrategia y la habilidad para ejecutarla. Más del 64% tienen desconfianza de que esta brecha se pueda cerrar.

Lepsinger (2011), insiste que las compañías pueden hacer un esfuerzo consiente para cerrar la brecha de la ejecución y ese es el mayor reto al que se enfrentan las empresas en el presente. Es por eso que se puede decir que uno de los principales retos para las organizaciones está en lograr una ejecución efectiva de sus planes estratégicos y es precisamente en este punto donde se puede voltear la mirada hacia el Coaching y específicamente al Coaching Ejecutivo como una herramienta, una metodología que puede facilitar el proceso de la ejecución de los planes y objetivos empresariales al trabajar directamente con algunos de los actores principales de las empresas como son los ejecutivos.

#### **2.3.- El Coaching**

El coaching es un proceso, un arte y una disciplina que abre nuevas opciones, que conduce al cambio, que ayuda a superar bloqueos, que busca conseguir lo mejor de las personas.

El Coaching engloba a dos personas que se juntan para aprender y desarrollarse personalmente, por lo que a lo largo de la historia siempre ha habido Coaches. El filósofo griego Sócrates (470 – 399 A.C.) fue famoso por su método denominado la Mayéutica, el cual era un proceso a través del cual sus discípulos aprendían a través de las preguntas que el mismo les hacía, es por eso que él se veía a sí mismo como un partero de ideas, como alguien que hacía que nuevas ideas emergieran en la mente de las personas. Sócrates

confiaba en que cada uno de nosotros tiene y conoce la verdad, y que tan sólo necesita el diálogo, el debate, la motivación, para alcanzarla.

Platón (427-347 a. C) también incidía en que cada hombre posee dentro de sí una parte de verdad, pero requiere la ayuda de los demás para descubrirla. Así ocurre en el Coaching, cuya finalidad no es transmitir conocimientos, sino activar los mecanismos que residen en la persona para que los alcance por sí misma.

Sin embargo durante la historia del mundo muchas personas han estado haciendo el rol de Coaches, como lo son los profesores, sacerdotes, artistas, filósofos y por supuesto los padres.

### **2.3.1.- Historia del Coaching**

Existen muchas suposiciones sobre el origen del Coaching, algunos otros lo ubican como un proceso que ha existido a lo largo de la historia de la humanidad llamada bajo diversos nombres pero que enmarcaba el proceso de desarrollo personal. Otros tantos exponen que el Coaching nace en el campo de los deportes y que su historia es muy reciente, lo cierto es que el Coaching describe a un proceso a través del cual dos seres humanos se juntan para lograr metas y objetivos logrando vencer obstáculos tanto internos como externos, de hecho la palabra Coach viene del idioma inglés y significa carruaje debido a que simboliza el proceso a través del cual una persona se puede mover de un punto A a un punto B desarrollando a las personas y a que movilicen sus recursos hacia la búsqueda de un objetivo y en la mejora de sus condiciones de vida.

#### **2.3.1.1.- El Coaching en los deportes y el juego interior del tenis.**

Durante el siglo XX la palabra Coach era utilizada para designar a un habilidoso entrenador que ayudaba a atletas en alguna clase particular de deporte. En el tenis por ejemplo las personas no tenían un maestro de tenis, tenían un Coach de tenis que era una mezcla de mentor, motivador y entrenador mental.

Gallwey (1974) escribió un libro que se llama el juego interior del tenis, el cual se reconoce como uno de los libros que más influyeron el desarrollo del Coaching como lo conocemos hoy en día. Comenta que los jugadores de tenis se enfrentan en realidad a dos oponentes en sus competencias deportivas. El oponente externo y el oponente interno.

El primero de estos hace referencia al rival contra el que jugaban y donde buscaban vencerlo a través del desarrollo de las habilidades y las competencias propias del tenis, pero el segundo oponente era la propia mente del tenista y donde el principal rival era él mismo y donde los obstáculos principalmente son la duda, la falta de concentración y el dialogo interno destructivo que hace que el tenista no logre rendir al máximo de sus posibilidades. Según Gallwey lo más importante es lograr vencer al rival interno para después poder triunfar sobre los obstáculos externos, ya que según él la verdadera batalla se juega en la mente del tenista.

Las ideas de Gallwey conjuntan ideas de la psicología humanista, el pensamiento budista y la psicología deportiva para formar un método de entrenamiento que prometía programar el subconsciente de los atletas y prepararlos para el alto rendimiento.

### **2.3.1.2 Esalen y EST**

El instituto Esalen fue fundado por Michael Murphy y Dick Price en 1962 en California Estados Unidos. Esalen pronto fue conocido por su fusión de filosofías occidentales y orientales, sus talleres vivenciales y didácticos, su afluencia de filósofos, psicólogos, artistas y pensadores religiosos.

Murphy dice que la misión de Esalen es la siguiente: Esalen Institute existe para promocionar el armónico desarrollo de la persona entera. Es una organización de aprendizaje dedicado a la exploración continua del potencial humano y resiste dogmas religiosos, científicos y de otras clases. Promueve la teoría, práctica, investigación y desarrollo institucional para facilitar la transformación tanto personal como social y, para ese fin, patrocina seminarios para el público en general; conferencias por invitación; programas de investigación; residencia para artistas, estudiosos, científicos y educadores religiosos; programas de trabajo-estudio; y proyectos semi-autónomos.

Esalen durante la década de los años 60's y 70's fue el centro cultural de una gran nueva corriente de pensamiento denominada el movimiento del potencial humano, en la cual grandes personalidades de diversos campos del desarrollo personal se juntaron para crear un nuevo paradigma de lo que significa ser un ser humano. Personalidades de la talla de Abraham Maslow, Carl Rogers, Aldoux Huxley, Fritz Perls, entre muchos otros daban constantemente talleres y entrenamientos a través de los cuales desarrollaban novedosas aproximaciones sobre del desarrollo y crecimiento del ser humano.

En 1971 Werner Erhard estableció en Esalen un entrenamiento llamado EST (palabra latina que significa "esto es") y que viene de la contracción de las palabras Werner Self-improvement Training (EST), el cual era un taller vivencial de toma de conciencia para grupos masivos a través de los cuales se lograba que las personas que asistían a los cursos hicieran cambios muy significativos en sus vidas, posteriormente dicho entrenamiento fue impartido a lo largo de todo Estados Unidos con gran éxito.

En 1981 EST se convirtió en El Foro y siguió impartiendo entrenamientos en diversas partes del mundo, hasta que en 1991 se convirtió en Landmark Education y Erhard salió de los Estados Unidos dejando los entrenamientos a cargo de la compañía que fundo. El mismo Erhard fue el que introdujo la palabra Coaching a los procesos que desarrollaba con sus clientes, O'Connor (2007) lo considera como el segundo Coach más influyente de la historia.

Las ideas principales que se derivaron del movimiento del potencial humano y de EST son la base teórica desde la que se sustenta el Coaching. Estos movimientos concebían al ser humano como un ser en construcción y con la posibilidad de crearse a sí mismo y de liberarse de los condicionamientos socio-culturales a los que se ve expuesto. Ideas como la autenticidad, responsabilidad, intencionalidad, compromiso, eran palabras muy usadas en los diversos talleres y cursos donde se exponían dichas teorías cuya meta final era lograr la transformación del ser y llevarlo a su máxima madures posible.

### **2.3.1.3 El nacimiento del Coaching como profesión**

Thomas Leonard es considerado como la persona que mayor contribuyó al nacimiento del Coaching (Kochman, 2003). Leonard trabajó durante los años 80's en Landmark Education y estuvo muy familiarizado con el entrenamiento, él era asesor financiero y quería trabajar con individuos uno a uno pero como Landmark solo trabajaba con grupos decidió formar su propia compañía donde dictó cursos sobre Coaching durante finales de la década de los 80's y principios de los 90's y así el Coaching se expandió por todo Estados Unidos durante esa época y tuvo un gran número de participantes. Julio Olalla asistió a los cursos de Leonard y en 1991 junto con Rafael Echaverría desarrollaron el modelo del Coaching Ontológico que difundieron más tarde en América Latina principalmente.

En 1994 Leonard funda la ICF (International Coaching Federation) como una iniciativa para regular y formar a la creciente profesión del Coaching, dicha institución hasta la fecha es el organismo más grande a nivel mundial donde diversos Coaches se certifican. Durante los años 90's Sir John Whitmore tomó las ideas del juego interior y del Coaching y las aplicó especialmente en los negocios (Whitmore, 1992) principalmente en Europa.

A lo largo del desarrollo de la profesión del Coaching han surgido diversas instituciones que buscan certificar y regular la profesión como son la ICC (International Coaching Community), la MF (Metacoaching Foundation), la ICF (International Coaching Federation), entre muchas otras, sin embargo hasta la fecha aún no se ha logrado crear del Coaching una profesión oficial donde haya barreras de entrada bien definidas y donde la aplicación y el uso de la metodología esté regulada.

### **2.3.2 Definición de Coaching**

Gallwey (1974) dice que consiste en liberar el potencial de una persona para lograr el máximo desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle, el Coaching busca que las personas encuentren sus propias respuestas y aprendan por sí mismas.

Whitmore (1992) lo define como un proceso interactivo y transparente a través del cual el Coach y el cliente buscan encontrar el camino más efectivo para encontrar los objetivos a través del uso de sus recursos y habilidades.

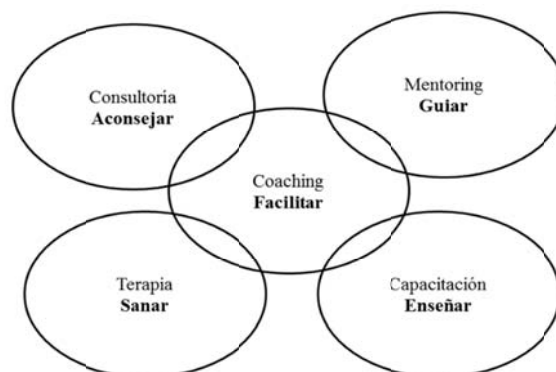
El Coaching es una manera de trabajar con las personas que los dejes más competentes y más capaces de contribuir a sus organizaciones de manera que le encuentren un mayor sentido a lo que hacen. (Flaherty, 2005)

Hall (2010) hace referencia sobre éste como el arte y ciencia de facilitar y movilizar los recursos tanto internos como externos de las personas para alcanzar un objetivo acordado. Por lo tanto la labor del Coach es la de hacer fácil el que el cliente pueda alcanzar sus metas, lo interesante de esta metodología es que está principalmente enfocada en que las personas logren desarrollar su potencial y facultades.

El Coaching no es meramente una plática cálida sobre las metas personales. El Coaching eficaz y magistral es mucho más intencional que eso. El Coaching poderoso facilita la conversación que emerge de un dialogo profundo a través de la exploración, preguntas y retroalimentación. Un Coach eficaz trabaja con el lenguaje, los gestos y la conversación como un experto en el proceso, es decir la destreza del Coach está en el proceso psicológico en el cual las personas puedan liberar su potencial y alcanzar sus objetivos.

### 2.3.3 Las diferencias entre el Coaching y otros modelos de desarrollo.

Figura 3.- El Coaching y otros modelos de desarrollo.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Hall (2010) desarrolla la diferencia del Coaching con otros modelos al exponer sus diferencias y al explicar el fundamento de cada campo.

- **Capacitación.** Es un proceso basado en habilidades en el que se enseña, educa y conduce a una persona por un proceso mediante el cual la persona se capacita para realizar las nuevas habilidades.
- **Mentoring.**- Es un proceso de enfoque en una habilidad, conocimiento o experiencia específica que tiene un individuo en particular. Implica dar consejo, guiar y compartir nuestra historia personal. En Mentoring existe una relación desigual, el Mentor le da conocimiento específico a una persona más joven y con menos experiencia.
- **Consejería y terapia.**- Se enfoca en los problemas y en los síntomas. La terapia se dirige principalmente a sanar heridas del pasado y a permitir el que una persona se vuelva funcional.
- **Consultoría.**- Implica una habilidad de dar consejos y utilizar la experiencia propia en un campo dado para decirle al cliente que hacer. Aunque la consultoría puede apoyarse en facilitación también puede involucrar tanto procedimientos como un conocimiento y habilidades expertas.

Las diferencias entre estas modalidades no implica que el Coach nunca se involucre en ellas ni que elimine dichas funciones, existe un lugar para cada una de ellas dentro de los proceso de Coaching sin embargo su esencia es diferente.

### **2.3.4 La Psicología del Coaching**

No es nada nuevo que el Coaching incluya elementos de la psicología, los Coaches deportivos lo han sabido por años, la pregunta es ¿Qué tipo de psicología utiliza el Coaching?, ya que no todas las corrientes psicológicas son las mismas, no es lo mismo el enfoque freudiano que el conductismo que la terapia Gestalt.

Hall (2010) define que en la psicología del Coaching se asume que las personas no están rotas, heridas o enfermas. La visión del Coaching no es sobre una psicología anormal o patológica, la forma de ver a las personas en esta metodología es que las personas tienen necesidades de crecimiento y se encuentran en desarrollo, se cree que las personas abrazan

el cambio y buscan llegar a la auto-realización. Por lo general las personas que necesitan Coaching son ya personas exitosas en diferentes áreas y que simplemente quieren más.

La psicología que se desarrolla en el Coaching está fundamentada en diferentes enfoques como lo son:

- **Psicología cognitiva-conductual** que describe como nuestros pensamientos y comportamientos influyen en nosotros y como los seres humanos crean mapas de la realidad que guían sus acciones y comportamientos en la vida.
- **Psicología de al autorrealización** que explica a la naturaleza humana mientras se mueve de las necesidades de deficiencia y supervivencia y seguridad hasta la autorrealización. Maslow (1991)
- **Psicología del deporte** en la cual se exploran a los atletas de clase mundial que son capaces de generar un alto desempeño al utilizar su mente y sus emociones especialmente cuando tienen presión psicológica.
- **Psicología gerencial y de líderes.** Detalla cómo crear planes de acción y traducir esos planes en prácticas efectivas en el comportamiento diario. En la teoría de la psicología laboral existe la teoría X y Y. La teoría X define a los trabajadores que no quieren trabajar, que no quieren responsabilidades ni retos y la teoría Y describe a trabajadores que desean laborar, lo disfrutan, les gustan las responsabilidades, aman los retos y la retroalimentación. McGregor (1960).

El Coaching es una disciplina psicológica y campo psicológico porque precisamente trata con el funcionamiento humano, el pensamiento, el sentimiento, las creencias, los valores y los comportamientos del ser humano. Sin embargo el tipo de psicología que se utiliza en el difiere de la psicoterapia.

La psicología del Coaching es generativa de desarrollo y transformación y busca que las personas crezcan y se desarrollen, intenta facilitar el mejor desarrollo humano llevando a las personas al siguiente nivel.

### **2.3.5 Los tipos de Coaching**

Existen diversos tipos de Coaching enfocados a solucionar diversos tipos de retos, entre los principales se encuentran los siguientes:

- **Coaching personal.**- El enfoque es la vida del individuo, el equilibrio entre vida y trabajo, metas, propósito y significados en la vida, relaciones, salud, carrera y profesión, riqueza estilo de vida, clarificación de valores.
- **Coaching ejecutivo.**- Se centra en el liderazgo, administración, visión y misión, busca preparar a las personas de alta gerencia y Chief Executive Officer (CEO's). El Coaching ejecutivo se puede enfocar en el desempeño al mejorar las habilidades en áreas como hacer presentaciones, negociación, desarrollo profesional, pero también puede enfocarse en el desarrollo de las relaciones.
- **Coaching interno.**- Se enfoca en añadir esta metodología como una modalidad dentro de un negocio para los líderes y gerentes en comunicación, relaciones, dar retroalimentación, evaluar, desarrollar y darle forma al desempeño, sacar lo mejor de los otros líderes y gerentes. Cuando es formal, no hay una línea de reporte, cuando es informal, el Coaching es usado por los gerentes y CEO's para comunicarse.
- **Coaching de Equipos.**- Se centra en dinámicas de grupo, las relaciones interpersonales dentro del equipo, el desarrollo y la organización, busca generar responsabilidad y contribución en el equipo. Se usa normalmente para formar equipos, para generar consenso, entendimiento y resolver conflictos dentro del equipo de trabajo.
- **Coaching de negocios.**- Este tipo de proceso se enfoca en la estructura y en la eficiencia de los negocios, ayudando a que trabajen más eficientemente. Se dirige a la mercadotecnia, el posicionamiento, la proyección de visiones, administración financiera y de personal, mejora de habilidades interpersonales, manejo de tiempo, solución de conflictos.
- **Shadow Coaching.**- Esto involucra ser una sombra, acompañar al cliente a todos los lados, ya sea a un ejecutivo o un líder y luego darle retroalimentación sobre lo que pasó en este proceso.
- **Auto Coaching.**- Ya que el Coaching está diseñado como un proceso de desarrollo, el fin último es que el Coach se quede sin trabajo, esto sucede cuando el cliente aprende a auto coachearse. El Coaching para uno mismo comienza cuando nos hacemos totalmente responsables de nuestra vida para aprender a manejar nuestras emociones y comprometerse con el aprendizaje continuo.

### 2.3.5.1 Coaching ejecutivo.

Duhne (2007) explica al Coaching ejecutivo como la relación que hay entre dos individuos, donde el Coach ayuda a la persona a que desarrolle sus competencias y se convierta en un observador más efectivo de sí mismo y de sus acciones y de las de los demás. Esta

metodología permite que las personas incrementen su nivel de auto conciencia y por lo tanto sus habilidades de acción efectiva.

En este proceso (ídem), las personas establecen metas y un plan de acción para alcanzarlas. Las metas deben ser claras, precisas y evaluables y se debe poder verificar el avance. El nivel de definición es muy importante pues debemos saber que deseamos específicamente.

Cook, (2000) dice que el Coaching ejecutivo es crear un entorno en el cual los empleados estén dispuestos a compartir sus ideas para mejorar su desempeño.

El Coaching ejecutivo se trata de mejorar la capacidad de liderazgo y su enfoque único está en el desarrollo y en la mejora del desempeño de ejecutivos de alto nivel.

Flaherthy (2005) dice que el Coaching ejecutivo ayuda a que los directivos puedan mejorar su rendimiento dentro de la organización, alcances sus metas profesionales y a que se vuelvan más conscientes de sus acciones.

El Coaching Ejecutivo constituye una herramienta fundamental en el apoyo y desarrollo de los líderes organizacionales, quienes influyen de manera importante el cambio cultural, el mejoramiento del clima y de esta manera la efectividad de la organización (Díaz y Zavala, 2008). Dicho en otras palabras, a través del Coaching Ejecutivo, se busca aumentar la eficacia de los líderes para mejorar el rendimiento de las organizaciones (Nelson y Hogan, 2009). Así pues, esta herramienta está dirigida a mejorar y desarrollar habilidades de los miembros de una organización de acuerdo al rol que asumen en la misma (Ídem).

### **2.3.5.2 El proceso del Coaching ejecutivo**

Según Hoffman (2007) para realizar un proceso de Coaching ejecutivo efectivo es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Conocer las expectativas del cliente con respecto al proceso
2. Contestar todas las interrogantes hechas por el cliente
3. Preparar cuidadosamente la primera sesión

4. Establecer una conexión integral con el cliente
5. Establecer un contrato de confidencialidad
6. Evitar tener una estrecha relación social con el cliente

En el proceso de Coaching ejecutivo el Coach ayuda al directivo a identificar su situación actual y a definir su situación deseada, estableciendo objetivos y haciendo un plan estratégico para alcanzarlos. Durante las sesiones el Coach hace que a través de las preguntas el cliente abra su conciencia a la reflexión sobre sus pensamientos, creencias y acciones (Ortiz, 2010).

Según Salom, (2012) un coach ejecutivo reconocido a nivel nacional y con varios años de experiencia, comenta que para desarrollar un proceso de Coaching ejecutivo es necesario, establecer los siguientes pasos.

1. Identificar el problema o el reto que la organización quiere mejorar
2. Establecer si el Coaching ejecutivo es la mejor opción para solucionar dicho reto.
3. Clarificar que es lo que se entiende por Coaching y explicar los alcances y limitaciones del proceso, principalmente a las personas que contratan al Coach ejecutivo.
4. Establecer metas específicas sobre el proceso, de preferencia es requerido definir las competencias conductuales y mentales que se desean desarrollar en el ejecutivo que le permitan alcanzar los resultados de negocios esperados.
5. Tener una junta con el cliente, el jefe directo y con recursos humanos y clarificar objetivos, establecer el tiempo y el número de sesiones y la metodología que se va a usar.
6. Iniciar el proceso de Coaching ejecutivo, uno a uno, de preferencia por un periodo de 10 a 12 sesiones de 60 minutos cada una, por un lapso de 5 a 6 meses y con sesiones cada quince días.
7. Se recomienda hacer dos sesiones con el jefe directo y con recursos humanos, una a la mitad del proceso y una al final del proceso para revisar los resultados.
8. Evaluación del proceso y de su impacto en la organización.

Los autores Grant, Passmore, Cavanagh y Parker (2010) en un reciente estudio sobre el Coaching en la actualidad mencionan que el proceso del Coaching involucra a la consecución de objetivos ayudando a las personas a:

1. Identificar los resultados deseados
2. Establecer metas específicas
3. Mejorar la motivación mediante la identificación de fortalezas y construcción de auto eficacia.
4. Identificar los recursos y formular planes de acción específicos.
5. Evaluar el progreso hacia las metas
6. Modificar los planes de acción basándose en la retroalimentación.

La metodología del Coaching ha tenido un gran interés en los últimos años debido a que cada vez es más ocupada como una herramienta para facilitar el desarrollo de los ejecutivos en las organizaciones. En el siguiente capítulo se explorará el contexto en el cual se la industria del Coaching.

### CAPITULO 3. MARCO CONTEXTUAL

*“Si consideramos la premisa de que todo el mundo aparece y es percibido dentro de nuestros supuestos y creencias, lo que se ve claramente es que el contexto es una fuerza decisiva y poderosa”.*

Joe DiMaggio

#### 3.1.- El Coaching como profesión

Actualmente, se estima que hay 47.500 Coaches profesionales a nivel global. Los resultados muestran una distribución muy diversa de Coaches a lo largo del planeta, con áreas de creciente madurez, rápida expansión y potencial de crecimiento. (International Coaching Federation, 2012)

Tabla 1.- Coaches en el mundo por región.

<b>Región</b>	<b>Número</b>	<b>% del total de Coaches</b>	<b>Coaches por 1 millón de población</b>
América del Norte	15,800	33.2	46
Latinoamérica y el Caribe	2,600	5.4	4.4
Europa del Oeste	17,800	37.5	44.4
Europa del Este	3,500	7.4	7.9
Medio Oriente y África	2,100	4.3	1.7
Asia	3,300	7.0	0.9
Oceanía	2,400	5.1	66.2
<b>Global</b>	<b>47,500</b>	<b>100</b>	<b>6.9</b>

Fuente: ICF, con datos del World Bank indicators database (2010).

Combinando el ingreso promedio anual generado por los Coaches con el número de Coaches actualmente activos, los ingresos estimados generados por el Coaching a nivel mundial en el 2011 fueron de casi 2.000 millones de dólares (\$1.900 millones USD), (ICF, 2012).

### 3.1.1.- El Coaching en México.

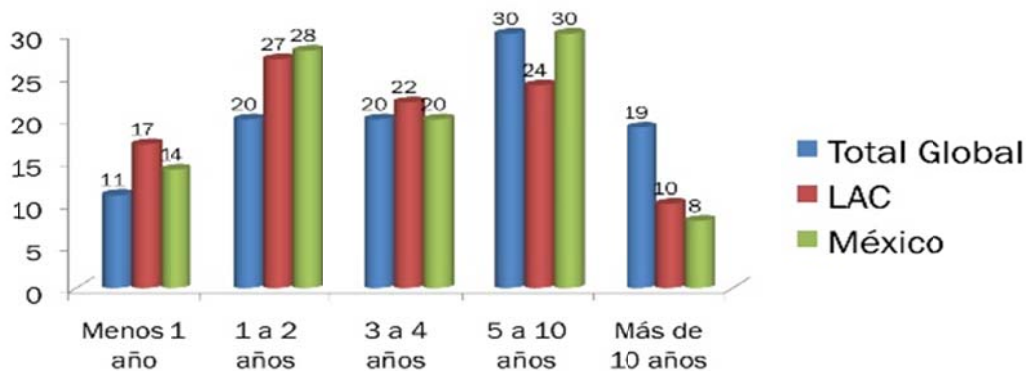
Un estudio realizado por la International Coaching Federation (ICF, 2012) arrojo que en México actualmente el 52% del total de Coaches son hombres, mientras que un 48% son mujeres.

El mismo estudio revelo que el 64% de los Coaches Mexicanos tienen nivel de estudios de posgrado ya sea Maestría o Doctorado, mientras que un 34% tiene únicamente licenciatura y solo un 2% cuenta con el nivel preparatorio o equivalente.

Las principales áreas que se trabajan en los procesos de Coaching en México son:

- Relaciones interpersonales 35%
- Crecimiento personal 32%
- Balance de vida y trabajo 32%
- Efectividad y trabajo en equipo 31%

Grafica 1.- La experiencia de los Coaches en México

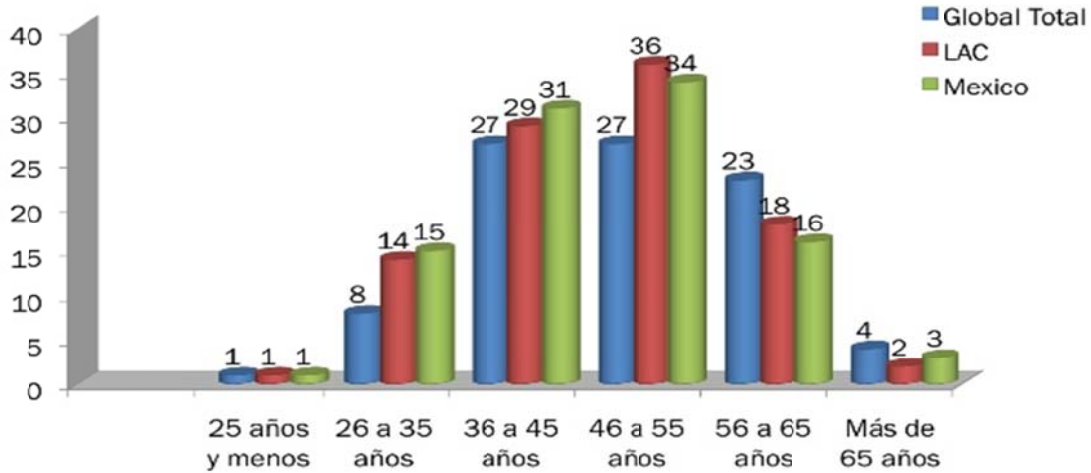


Fuente:

Estudio Global ICF, 2012.

En México se observa con claridad una mayor cantidad de Coaches con menor experiencia que en Latinoamérica y a nivel mundial, sin embargo también hay la misma proporción de Coaches con 5 a 10 años de experiencia laborando en la profesión que a nivel mundial.

Grafica 2.- La edad de los Coaches en México



Fuente: Estudio Global ICF, 2012

La gran mayoría de los Coaches mexicanos oscilan entre los 36 a 55 años de edad.

### 3.2.- El Coaching en las organizaciones

Desde las últimas décadas el Coaching en las empresas ha pasado de estar prácticamente inexistente a convertirse en una industria en completo desarrollo en las organizaciones mundiales. La inversión anual gastada en programas y procesos de Coaching a nivel mundial es de 1.5 Billones de dólares aproximadamente y en el 2006 que ya había aproximadamente 30,000 Coaches a nivel mundial (ICF, 2006).

Según Bono, et.al. (2009) el 93% de las empresas norteamericanas en los Estados Unidos usan herramientas o procesos de Coaching ejecutivo para mejorar su desempeño.

En un estudio se menciona (ICF, 2013) menciona que el uso del Coaching en la actualidad ha evolucionado de ser una solución a problemas específicos dentro de las organizaciones para ser utilizado como una respuesta efectiva a cuestiones como desarrollo de liderazgo, planeación de la sucesión de los puestos directivos y agotamiento de los ejecutivos. Algunas empresas comentan que lo ocupan como herramienta para lograr cambios específicos incluyendo la transformación organizacional y la expansión.

La mayor parte de las ocasiones, tienden a ser los más altos ejecutivos quienes reciben Coaching, y en la mayoría de las organizaciones, tienen uno externo. A ejecutivos mandos medios que son considerados de alto potencial, también con frecuencia se les ofrece Coaching como un mecanismo para apoyar su desarrollo y progreso. En una minoría de las organizaciones el Coaching está disponible para quien sea que desee tomarlo (ICF, 2013).

La mayor parte de las organizaciones que ha utilizado la metodología del Coaching considera todo un reto el poder medir adecuadamente el impacto en la organización. La mayoría de las empresas menciona que los beneficios principales del Coaching radican en:

- Desarrollo del liderazgo y del desempeño.
- Incremento en el nivel de compromiso del empleado.
- Disminución en el número de colaboradores que podrían dejar la empresa por renuncia o retiro, y que no serían reemplazados.
- Mejora en el trabajo en equipo.

Muy pocas organizaciones reportaron tener un proceso formal cuantitativo para medir el impacto del Coaching (ICF, 2013).

Según la investigación más reciente de la International Coaching Federation (ICF, 2013), el Coaching ejecutivo en las organizaciones es ofrecido mayormente a:

- Niveles mandos medios y altos ejecutivos.
- Personas de alto potencial.
- Personas en roles específicos.
- Gerencia Media.

Un estudio llevado a cabo por la empresa Sherpa Coaching (2013), una escuela de Coaching ejecutivo de Estados Unidos demostró que:

- Las empresas tienden a contratar Coaches ejecutivos más para desarrollar habilidades de liderazgo que para solucionar problemas.
- El tipo de clientes que manejan los Coaches ejecutivos se distribuye de la siguiente manera:

- Alta gerencia: 47%
- Directivos de todos los niveles: 42%
- Clientes privados: 11%
- Canadá es el país que más avala el proceso de certificación con un 84%.
- El 50% de los Coaches ejecutivos trabajan como profesionales autónomos y el 30% en empresas de 2-5 empleados.

### **3.3.- Factores de éxito y fracaso en los procesos de Coaching ejecutivo**

Laske (2004) en sus investigaciones sobre los resultados del Coaching sugieren que si bien los resultados son bastante moderados, existe efectivamente un movimiento en el desarrollo del cliente, un aumento en la escala de madurez emocional y un incremento positivo en su eficacia. También comenta que es fundamental para el éxito del proceso, que el Coach tenga al menos el nivel de desarrollo socio-emocional que el cliente.

Asimismo, destaca y apoya a los tres procesos genéricos del Coaching, a saber: atención apoyo y guía, previsión de resultados y promulgación de nuevos comportamientos y experiencias, proponiendo que estos tres pilares podrían considerarse factores claves para el éxito del proceso.

Longhurst (2006) en sus estudios se enfocó en el momento “¡Ahá!” en Coaching y sus efectos sobre creencias y cambios conductuales. Estudio fenomenológico orientado a explorar si el momento psicológico 'Ahá' es fundamental para obtener el cambio transformacional.

Plantea que el momento ‘Ahá’, como un clic, permitiría un cambio de percepción que sería resonante en el individuo en varios niveles como el cuerpo, la mente y el alma. Y, que mientras más niveles recorre, más impacto generaría este cambio en el coachee, emitiendo con mayor certeza el cambio transformacional buscado por el cliente.

McGovern (2001) realizó un estudio orientado a obtener datos empíricos sobre la cadena de impacto del Coaching. Se realizaron entrevistas a profundidad a 100 coachees y a sus supervisores directos en el lugar de trabajo. Se evaluaron cinco niveles de impacto: Reacción

del coachee al programa y al plan de acción, aprendizaje, cambio de comportamiento, resultado del negocio y retorno de la inversión.

Los resultados obtenidos sugieren que el factor más crítico con respecto a la efectividad del proceso es la relación entre el coach y el coachee. El 87% de los coachees consideró que la calidad de la relación era determinante para el éxito del proceso. Otros factores de éxito: 62% Calidad de la retroalimentación, 57% Calidad de la evaluación, 51% Compromiso del coachee, 43% Apoyo de la jefatura. Otros factores con menor recurrencia fueron: la estructura del proceso, concertar reuniones regulares, la flexibilidad de las reuniones, el uso de la técnica de juego de roles y el establecimiento de reuniones fuera del lugar de trabajo.

Factores de fracaso: 44% falta de disponibilidad del coachee; 25%, temas de comunicación, 25% presión por parte de la organización, 13% falta de compromiso del coachee.

Paige (2002) examina la efectividad del Coaching ejecutivo y explora el impacto del mismo en cinco ejecutivos de empresas públicas y privadas de Australia, que recibieron Coaching entre seis y doce meses. Utilizó una metodología cualitativa y fenomenológica para indagar en las percepciones de los Coachees acerca de la efectividad del Coaching.

Se analizaron los siguientes puntos:

a) Variables asociadas al contexto del Coaching: entre éstas, la variable más importante para los Coachees fue la cultura organizacional y la familiaridad del coach con la cultura.

Las conclusiones sugieren que sólo así existiría una comprensión de los desafíos claves y las problemáticas que enfrenta su Coachee. Además, la cultura debe permitir una buena imagen del Coaching, que sea bien visto al interior de la organización y el Coach debe manejarla con el fin de permitir o facilitar un cambio en esta misma, si fuese necesario.

Otra variable asociada que destacó en el estudio fue la calidad del coach externo, es decir que no pertenezca a la organización, lo cual permitiría evitar la convivencia interna con el Coach, la cual podría ser incómoda para el cliente y permitiría mantener resguardada la confidencialidad.

b) Variables asociadas a la experiencia del Coaching: entre éstas, las variables asociadas guardan relación con el proceso. Dentro de éste se le da gran importancia a:

- La capacidad del coach de escuchar con cuidado.
- La capacidad para comunicarse bien y mantener el foco en el Coaching.
- La capacidad para desarrollar la confianza en el Coachee.

Grant (2003) proporciona apoyo empírico sobre la eficacia del Coaching con base en el modelo cognitivo-conductual enfocado en soluciones. Su estudio proporciona pruebas empíricas de como un programa de Coaching puede facilitar el logro de metas, mejorar la salud física y mental y elevar la calidad de vida.

Stevens (2004) realizó un estudio que sugiere que existen aspectos que son considerados necesarios para cumplir con un Coaching eficaz. Vale la pena mencionar sus limitaciones importantes debido a que se trata de un estudio sobre las percepciones de siete Coachees, por lo que es imposible generalizar sus resultados.

Con respecto a los ingredientes para un Coaching efectivo, la mayor parte de los entrevistados consideró que:

#### **El Coach Ejecutivo:**

- Debe mostrar interés en el éxito del ejecutivo y su organización, invirtiendo en su trabajo. Asimismo, debe sentirse cómodo con el crecimiento del ejecutivo y ser altamente creíble. Con respecto a sus características personales, debe ser auténtico, genuino, y debe poseer una ética respetuosa y profunda. Debe ser capaz de escuchar lo que se dice y lo que significa.

#### **El Coachee:**

- Debe estar abierto a considerar temas desde diferentes puntos de vista y a ser influenciado, a ser ayudado. Debe ser capaz de confiar en el otro y establecer un diálogo abierto y honesto. Debe ser psicológicamente maduro y sano.

### **El Contexto:**

- Debe existir un interés mutuo del Coach-cliente en la relación y el valor del trabajo. En la organización es importante que prevalezca un clima de confianza. Asimismo, debería existir una clara orientación a las metas, claridad en torno al porqué, qué y cómo.

### **La Confidencialidad:**

- Fue señalada como un factor obligatorio para entablar una relación exitosa de Coaching.

### **La retroalimentación:**

- Si es apropiado y respetuoso, es necesario y legítimo. Para ello, los criterios para este deben ser clarificados y debe existir un mutuo acuerdo. Con respecto al entrenamiento del coach: Se indica que el entrenamiento debiera ser en psicología, sociología, antropología o desarrollo organizacional. Asimismo, debiera estar al tanto de los negocios tipo organizaciones, es decir familiarizarse con el negocio y su contexto.

### **El Coach externo:**

- Presenta ventajas con respecto a un coach interno gracias básicamente a su neutralidad. Los resultados sugieren que puede ser positivo sólo si se trata de una organización especialmente grande.

### **3.4.- La asesoría de imagen**

La imagen es la percepción que la gente recibe de otros, esto incluye aspecto, cómo hablan, visten y actúan. La imagen es un arma poderosa que las personas pueden aprender a utilizar a su favor. Debido a la importancia de esta herramienta en los campos personal y profesional, nace la Asesoría de Imagen Personal, un original proyecto de servicios que,

aunque novedoso en México, está consolidado en países como Inglaterra, España o Estados Unidos. (AICI, 2014)

Según la AICI, Asociación internacional de consultores de imagen (2014) un asesor de imagen guía a sus clientes a lograr presentarse con las mejores ventajas y expresando sus máximos potenciales. Ya sea que sea a un individuo o a una empresa, o si la persona trabaje en un corporativo o en su casa, un asesor de imagen le ayuda a mejorar en los siguientes aspectos:

- Apariencia
- Comportamiento
- Habilidades de comunicación

La importancia de la imagen personal, radica en la influencia que tiene ésta en la vida del ser humano, ya que de la imagen que se tenga de cada persona, depende mucho el resultado de la valoración final que se da y que influye enormemente en el proceso de comunicación.

Antes de que se pronuncie una sola palabra, la imagen ya ha llegado al interlocutor. Es lo primero que salta a la vista. Por eso, la forma del peinado, el estado de la piel y la ausencia o excesiva presencia de maquillaje componen un estilo y pueden imprimir un carácter que no corresponde en absoluto con la realidad.

Los asesores de imagen trabajan con diferentes áreas o profesionistas, desde políticos, personas del medio artístico hasta con amas de casa y ejecutivos de empresas transnacionales.

La asesoría de Imagen comprende la completa remodelación de la presencia de un sujeto, mejorando las actitudes corporales, el maquillaje, la imagen fotografía, el protocolo, la propaganda involucrada, el peinado, la ornamentación, el vestuario, entre muchos otros aspectos.

El fin de la asesoría de imagen es mejorar la imagen que proyecta una persona o una empresa enfocándose en el objetivo en donde se quiera mejorar o en el nicho de mercado en el que la persona se encuentre.

### **3.4.1.- La industria de la asesoría de imagen.**

En los países desarrollados, cada vez más se trabaja con la asesoría de imagen. No sólo políticos y estrellas del espectáculo utilizan los servicios de una asesoría de Imagen, también las asociaciones sin fines de lucro, el estado, gente de negocios y todos los hombres y mujeres que quieren desenvolverse correctamente en sus ámbitos de influencia.

No hay un único patrón. Para cada persona hay recomendaciones particulares, porque la adopción de reglas generalizadas suele desembocar en graves problemas de personalidad. Además hay que considerar que este tipo de asesoría debe adaptarse a la realidad del país y a la cultura, educación e idiosincrasia de sus habitantes.

Según información proporcionada por la Asociación Internacional de Asesores de Imagen (2014) Estados Unidos cuenta con 569 miembros certificados, los cuales trabajan individualmente o tienen sus propias empresas. Así mismo hay asesores en países de América, Europa y Asia, demostrando que es una tendencia a nivel mundial

En América Latina, países como Argentina, Chile y México cuentan con un creciente y prometedor sector económico de centros de Asesoría de Imagen.

#### **3.4.1.1.- La industria de la asesoría de imagen en México**

No existe algún estudio detallado y específico sobre la asesoría de imagen en México pero si hay estudios que se relacionan con esta rama como lo son los la industria del vestido y la de la belleza.

La asesoría de imagen engloba aspectos como la apariencia, el comportamiento y las habilidades de comunicación que manifiestan las personas, y los asesores lo que buscan es ayudar a sus clientes a que logren proyectar su mejor imagen posible y para eso se apoyan

de herramientas como el vestuario, los accesorios y la capacitación y entrenamiento en comunicación y lenguaje no verbal, entre muchos otros aspectos. La asesoría de imagen está relacionado con la industria del vestido y podría tener alguna relación en su crecimiento.

Un estudio realizado por la INEGI (2013) revelo que la industria del vestido creció un 1.8% y un 2.5% en exportaciones en el 2013, lo cual muestra un ligero incremento en esta industria.

En América Latina, y en especial en México, la industria de la belleza, está en constante crecimiento y ocupa un papel importante en la economía del país.

Rocío de Muriedas (2013), representante de la Cámara Mexicana de la Industria del Embellecimiento Físico, CAMIEF, institución encargada de representar y defender los intereses del sector del embellecimiento físico informó, "en la actualidad, la industria del embellecimiento físico genera más de 300 mil empleos a nivel nacional."

"De acuerdo al censo del INEGI, en el 2006 existían 96,000 empresas legalmente constituidas y para el 2012 el número ascendía a 152,800. El sector está creciendo a un ritmo anual de 10% y México se ha convertido en un país atractivo para los inversionistas, cada vez son más las marcas extranjeras que quieren entrar al país", señaló Muriedas.

Por otro lado, informó la representante, que en México, 8 de cada 10 empresas en la industria del embellecimiento físico son manejadas por mujeres, siendo ésta una industria muy solicitada por la baja inversión necesaria para abrir un negocio.

Un estudio realizado por la empresa consultora Euromonitor Internacional (2014), se prevé que en el 2013 y 2018 las ventas del sector cosmético y de cuidado personal crezcan 7.2% promedio anual en Latinoamérica, liderado por países como Brasil (9.3%); Bolivia (8.8%); Guatemala (7.5%); y Perú y Venezuela con 7.4% cada uno.

En cambio México, que destaca entre los países de menor crecimiento, reportará un alza de 4.6% en los próximos cinco años, con lo que pasaría de tener un valor de mercado de 10,843 millones de dólares al cierre del año pasado a 13,517 en 2018.

Ante estos datos se puede decir que la industria de la asesoría de imagen se encuentra ante un panorama conservadoramente positivo ya que algunas de las industrias que están relacionadas al ramo se proyectan con un ligero crecimiento, además cada día se conoce más el tema de asesoramiento de imagen y al existir mayor conocimiento y conciencia del tema se puede asumir que probablemente haya una mayor demanda de dichos servicios.

Tanto la industria del Coaching como la de la asesoría de imagen están en expansión y en crecimiento y sin duda alguna, representan nuevas oportunidades y nuevas soluciones ante este ambiente tan cambiante y competitivo.

## **CAPITULO 4. METODOLOGÍA**

*“Usa el método científico. Probando varias veces, llegarás a la verdad.”*

Marco Tulio Cicerón

### **4.1.- Caso de estudio. Antecedentes de la agencia de imagen Alter Ego**

Es esencial en el análisis de cualquier tema conocer el objeto de estudio. Así mismo, con el fin de contextualizar y orientar un poco a los lectores de este documento, es importante conocer sobre la empresa estudiada a través de una breve descripción y datos generales de la misma.

En la presente investigación tomamos como referencia a la empresa de asesoría de imagen Agencia de imagen Alter Ego, ubicada en la ciudad de Puebla.

Alter Ego es una Agencia de Imagen que vende aprendizaje privado de valor no curricular mediante cursos de modelaje, seminarios de imagen profesional e imagen exitosa, en grupo; además asesorías personalizadas y módulos de imagen, individuales.

La Maestra Coca Sevilla da vida en el año 1995 a la agencia de imagen, PRO IMAGE, por ser una idea innovadora en el estado de Puebla, a través de seminarios y conferencias dirigidos al público en general y empresas. Posteriormente comprometida con los clientes para dar el mejor servicio, parte hacia Holanda a perfeccionar y aumentar sus conocimientos, en donde estudia la maestría en mercadotecnia institucional e individual. A su regreso retoma el proyecto, que mediante estudios de mercadotecnia en el año 2004 cambia el nombre de la agencia, para convertirse en la directora y fundadora de la “Agencia de Imagen Alter Ego”, la primera agencia de Imagen Pública y Ejecutiva en nuestro estado.

La agencia de imagen ALTER EGO, ha tenido muchos logros durante estos 8 años de la empresa, el más notable, su habilidad para incrementar y mantener la posición de liderazgo en un mercado en constantes cambios. Esto ha sido debido a, en gran medida, los muchos programas continuos e investigación para el desarrollo de la empresa. Todos en apoyo de un servicio especializado y superior de sus productos-servicios.

La imagen personal, representa en el mercado la mayor parte de producción y venta al mayoreo y menudeo de productos de belleza, en todo el mundo; por lo consiguiente vemos por todos lados y en muy diversas inversiones todo tipo de establecimientos que atienden este tipo de necesidad, al tratar de mejorar nuestro bienestar y belleza diaria nos convertimos en consumidores de estas herramientas.

#### **4.1.1.- Misión, visión y propuesta de valor**

Visión: Crecer e impactar al mercado nacional a través de servicios de vanguardia en la imagen.

Misión: Brindar el conocimiento y las herramientas que impulsen el desempeño de las empresas y personas a través de potenciar la imagen que proyectan.

Propuesta de valor: Hacer la diferencia a través de la imagen que proyectas mejorando tu desempeño.

#### **4.1.2.- Valores y filosofía**

- Respeto. Nuestra opinión desea desarrollar las cualidades y debilidades de nuestros clientes de tal forma que sus éxitos son el respaldo de nuestro trabajo.
- Confidencialidad. Originamos relaciones de negocios basadas en la confianza y discrecionalidad ante todos nuestros clientes.
- Sensibilidad. Mantener relación personal, ver al individuo como ente de la sociedad lleno de satisfacciones personales y profesionales.
- Honestidad. Crear una imagen verídica y convincente de nuestra organización, dando opiniones profesionales e impulsando el desarrollo continuo.
- Compromiso nosotros deseamos dar el mejor servicio con excelencia para satisfacer las necesidades de los clientes usando creatividad e innovación, pues los retos son oportunidades de crecimiento.
- Profesionalismo. En la búsqueda continua de nuestro alto estándar en calidad, se incentiva realizar mejoras en la cadena de valor así como tener mayor aprovechamiento de los recursos, lo cual nos permite ser una de las mejores agencias de imagen en Puebla


- Trabajo en equipo. Promover un ambiente de equipo positivo en el cual compartimos ideas, resolvemos problemas y nos comprometemos para lograr el éxito de cada uno de nosotros.
- Lealtad. Hacer aquello con lo que uno se ha comprometido, aun entre circunstancias cambiantes.



Filosofía: El cliente es la pieza principal de nuestra organización. Nuestra filosofía se basa en el respeto y desarrollo personal y profesional encausándolos hacia el éxito, por ello la razón de nuestros valores. La calidad de nuestros servicios nos somete a una mejora, renovación y actualización continua como organización.




Lema: “Es Cuestión de Actitud”

#### 4.1.3.- Las 4 P's

Tabla 2.- Agencia de imagen Alter Ego

<b>Mezcla de Marketing</b>	<b>Para Alter Ego</b>	<b>Muestra</b>
<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios de 6 a 12 horas dependiendo los temas</li> <li>• Asesorías Express en Imagen con 1 hora de duración, el cliente elige el tema a tratar y el horario de su preferencia</li> <li>• Asesorías de Imagen Personalizada con duración de 8 horas, con 12 temas a tratar en el horario escogido por el cliente</li> <li>• Conferencias de 1 hora</li> <li>• Talleres desde 4 a 20 horas dependiendo la necesidad de la empresa que contrata</li> <li>• En las asesorías, los talleres y los</li> </ul>	

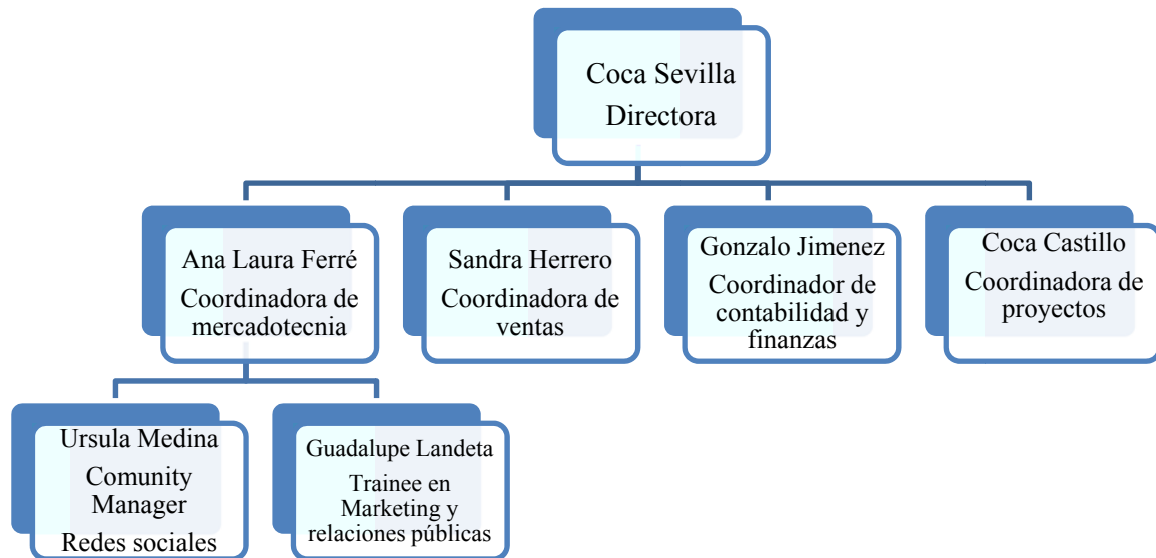
	<p>seminarios se les entregan muestras físicas como son manual, ficha técnica según el caso y diploma de participación</p>	
<p><b>Plaza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas ubicadas en el Mirador, es una buena zona de la ciudad de Puebla</li> <li>• Son fáciles de ubicar debido a que tienen puntos de referencia conocidos por la mayoría de los poblanos</li> <li>• No tiene problemas con los lugares de estacionamiento</li> <li>• Es una zona tranquila y no hay ruidos en exceso</li> <li>• Está en una calle transitada, es decir todo el tiempo pasa gente pero no en exceso</li> </ul>	
<p><b>Promoción</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de comunicación en los que tiene participación la directora de la agencia</li> <li>• Anuncios en el Sol de Puebla</li> <li>• Posters en las mejores universidades, escuelas de idiomas, gimnasios, estéticas de la ciudad</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Todo Puebla</li> <li>• Sección Amarilla</li> <li>• Envíos masivos</li> </ul>	

<p><b>Precio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varía dependiendo el servicio, va desde \$1,000 hasta \$10,000</li> <li>• Hay promociones según la época del año</li> </ul>	
<p><b>Personas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado que está al pendiente del cliente desde la primer llamada telefónica</li> <li>• Es una empresa pequeña que no tiene más de 10 personas laborando</li> </ul>	
<p><b>Evidencia Física</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene anuncio en la calle que ubiquen a la agencia</li> <li>• La directora cuenta con tarjetas de presentación</li> <li>• En los talleres y conferencias que se dan fuera de la empresa se entregan folletos informando de los servicios</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia , 2014

#### 4.1.4.- Organigrama

Organigrama 1.- Agencia de imagen Alter Ego



Fuente: Elaboración propia, 2014

#### 4.2.- La empresa de Coaching Innovarte.

La empresa de Coaching que realizó las intervenciones en la agencia de imagen Alter Ego fue Innovarte, la cual es una organización fundada en la ciudad de Puebla por Alejandro Valdés Peña quien después de varios años de estudio y práctica sobre el campo del desarrollo personal y Coaching decidió emprender el proyecto de ayudar a las personas y organizaciones en su desarrollo y en el logro de objetivos.

##### 4.2.1.- Misión, visión y experiencia de Innovarte.

La misión de Innovarte es generar experiencias transformadoras y de aprendizaje significativo para nuestros clientes, siendo agentes de cambio y brindando el apoyo, las herramientas y el compromiso necesario para que nuestros clientes puedan producir los resultados que anhelan.

La visión de Innovarte es ser la empresa de referencia en Coaching a nivel nacional distinguiéndonos por nuestra alta efectividad, calidad y compromiso con el desarrollo de personas más plenas, auto-expresadas, vitales y con realización personal.

El Coach Alejandro Valdés ha trabajado con ejecutivos y equipos para mejorar su desempeño y producir extraordinarios resultados. Ha colaborado en procesos de Coaching con empresas como Provident, Bancomer, Cementos Cruz Azul, UDLAP, Snap Fitness, entre otros. Alejandro está certificado internacionalmente como Coach personal y ejecutivo por diversas organizaciones como ICC, Metacoaching, Action Reflection Learning (ARL), Coaching Ontológico. Es Practitioner en PNL (Programación Neuro-lingüística) avalado por la ISNS. Se caracteriza por su alto enfoque, gran empatía y compromiso por colaborar poderosamente con sus clientes, Su pasión es el desarrollo personal y tiene más de 10 años de entrenamiento constante que le han permitido aprender personalmente de grandes maestros del campo de la transformación humana como son Anthony Robbins, Michael L. Hall, Dr. Alfonso Ruiz Soto, Marco Antonio Karam, Joseph O'Connor, entre otros. Cuenta con una licenciatura en Mercadotecnia y durante varios años fue ejecutivo de las empresas Kellogg's y Unilever.

#### **4.3.- Tipo de investigación**

Dankhe, 1986 (citado por Hernández, Fernández y Baptista) propone en su clasificación cuatro tipos de estudios de Investigación:

- Exploratorios
- Descriptivos
- Correlacionales
- Explicativos

Los dos tipos de investigación que se efectuó en el presente trabajo son:

- Exploratorio. Se pretende examinar y profundizar sobre el tema del Coaching ejecutivo.
- Descriptivo. Se va a medir y evaluar el desempeño que ha habido en la empresa Agencia de imagen Alter Ego después del Coaching ejecutivo.

#### **4.4.- Diseño de la investigación**

Hernández et.al. (2006) menciona que el diseño de una investigación se refiere a un plan o estrategia preestablecida para llegar a obtener la información que se necesita lo más específicamente. Los autores clasifican el diseño de la investigación en dos:

- Diseño experimental. Pretende realizar un conjunto de acciones y después mediante la observación visualizar los efectos que tuvo la misma.
- Diseño no experimental. Es la que se realiza al no manipular deliberadamente las variables, es decir se trata de un tipo de investigación en donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes.

Esta investigación es experimental y transversal ya que se aplicó el proceso de Coaching ejecutivo y se midieron los resultados del mismo en la empresa antes mencionada.

#### **4.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos para la presente investigación se utilizaron las técnicas de la evaluación 360 grados, la encuesta y la entrevista.

Alles M. (2005) menciona que la evaluación de 360 grados es la manera más novedosa para desarrollar la evaluación del desempeño ya que dirige a las personas hacia la consecución de sus expectativas.

El concepto de evaluación de 360 grados es sencillo y claro, consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de un conjunto factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

En una evaluación de este tipo, la persona es evaluada por su entorno: jefes, pares y subordinados y el mismo se evalúa.

El camino que debe de seguirse para llevar a cabo una evaluación de 360 grados es el siguiente:

- Definición de las competencias claves a evaluar y desarrollar.
- Diseño de la herramienta de soporte, es decir el cuestionario o formulario de evaluación 360 grados.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores. Es importante recalcar que las evaluaciones son anónimas.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Procesamiento de los datos.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación.
- Informes solo al evaluado.

Por otro lado, Palella y Martins (2003), definen la encuesta como la técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. En este caso las técnicas tienen como objetivo recabar información de los ejecutivos de la empresa Agencia de imagen Alter Ego sobre sus cambios en sus comportamientos y como estos apoyaron al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, una vez que participaron en el proceso de Coaching ejecutivo desarrollado por parte de la empresa Innovarte – Desarrollo del potencial humano.

Este instrumento de recolección constó de reactivos del tipo SI/NO ( ), Escala Lickert ( ) y selección simple ( ). En este último se incluyeron además preguntas de contemplación, cuando se les solicita a los sujetos que especificaran una respuesta diferente a las opciones presentadas en el instrumento.

Es preciso señalar, que una vez validado el cuestionario por parte de un especialista en metodología de la investigación, este fue aplicado a seis ejecutivos de la empresa Agencia de imagen Alter Ego.

Por otra parte, en esta investigación aplicamos también la técnica de la entrevista. La cual Sabino (2000) menciona que es una forma de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarles datos de interés, estableciendo un dialogo peculiar, asimétrico en donde una de las partes busca recoger información y la otra es fuente de la misma.

Esta técnica permitió obtener datos mediante un guion de entrevista compuesto por preguntas del tipo semi estructuradas y abiertas aplicadas a 6 ejecutivos para obtener información detallada y actualizada sobre los resultados del proceso de Coaching Ejecutivo.

En dichas entrevistas se contemplan los objetivos planteados en el proceso de Coaching Ejecutivo y se usaron como base para desarrollar la entrevista y medir el alcance de los mismos y los resultados del proceso.

Para realizar la entrevista se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- Elaboración de un guion de entrevista
- Validación del guion por parte de la directora de la empresa y ajuste del mismo.
- Solicitud telefónica de la cita para realizar las entrevistas.
- Administración de la entrevista
- Procesamiento y análisis de datos
- Contemplación de los objetivos planteados en el proceso de Coaching ejecutivo.

Al inicio del proceso de Coaching ejecutivo, se realizaron una serie de entrevistas con cada una de las personas que entraron al proceso y se definieron objetivos específicos de comportamientos que le permitirían a cada uno de ellos a alcanzar sus metas planteadas en la planeación estratégica.

#### **4.6.- Descripción de la población**

Parella y Martins (2003) definen a la población de una investigación como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertenecientes a una investigación y que generalmente suelen ser inaccesible. Tal como lo plantean los autores, en un estudio el investigador tiene dos opciones: estudiar a la población en su totalidad, lo que significa

hacer un censo total, o seleccionar un número determinado de unidades de la población, es decir determinar una muestra.

En la presente investigación se identificó una población referencial y finita, conformada por 5 ejecutivos que laboran en la agencia de imagen Alter Ego. Con respecto al concepto de muestra Hernández et.al. (2006) dicen que es un subgrupo de población, un subconjunto de los elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población. En esta investigación se realizó el estudio al total de la población, que son 5 ejecutivos de la empresa agencia de imagen Alter Ego.

#### **4.7.- Fuentes de datos**

La fuente de datos de donde se obtuvo la información para el siguiente estudio es:

Se realizaron procesos de Coaching Ejecutivo dentro de la empresa Agencia de imagen Alter Ego durante el periodo comprendido desde Enero hasta Mayo del 2014 a las siguientes personas:

- Ana Laura- Coordinadora de mercadotecnia
- Sandra - Coordinadora de ventas
- Úrsula - Community Manager
- Guadalupe - Trainee en Marketing y relaciones públicas

Fuentes: Ejecutivos de la empresa Agencia de imagen Alter Ego.

Localización: 16 Sur, No. 4518, Col. El Mirador, Puebla, Pue.

- Objetivos y competencias planteadas en el proceso de Coaching para Ana – Coordinadora de mercadotecnia

**Fecha:** 31/01/14

**Final del proceso aproximado:** 25/05/14

**Competencia a desarrollar:** Planificación y administración del tiempo

**Descripción de la competencia:**

Es la capacidad de hacer planes de acción sobre su puesto de trabajo que le permitan diseñar la ruta para lograr los objetivos planteados por la organización. Es tener la capacidad de saber gestionar el tiempo de manera adecuada de forma que se logre priorizar las acciones a tomar más importantes logrando así una mayor productividad.

**Escala de desarrollo:**

A – La competencia se ha desarrollado en un nivel de excelencia - 100

B – La competencia se ha desarrollado en un alto grado – 75

C – La competencia desarrollada en un grado medio – 50

D – La competencia desarrollada en un mínimo grado - 25

Tabla 3.- Descripción de la conducta y grados de desarrollo de Ana Laura.

<b>Grado</b>	<b>Comportamiento</b>
A	Entrega todos sus pendientes y compromisos laborales en tiempo y forma, tiene su planeación mensual bien establecida con fechas límite de entrega. Desarrolla iniciativas en su puesto de trabajo y propone planes de acción para alcanzarlos, hace revisiones de resultados con su equipo de trabajo. Tiene su tiempo priorizado y lleva una agenda.
B	Tiene su tiempo dividido de acuerdo a sus actividades y maneja tiempos de entrega. Cumple eficientemente con la mayoría de sus compromisos laborales. Sabe administrar su tiempo en función de las diferentes actividades, como son las universidades, las asesorías y los seminarios. Le dice a su jefe inmediato los puntos importantes para tomar decisiones sobre el negocio.
C	Cumple medianamente con sus compromisos laborales, en ocasiones no entrega sus pendientes a tiempo. Le cuesta trabajo administrar su tiempo aunque logra en algunas ocasiones hacer una lista de sus actividades a desarrollar en el mes y/o en el día.
D	No tiene su planeación lista y no la lleva a cabo. Hay una gran desconcentración en su puesto de trabajo debido a que no sabe que es lo más importante sobre lo que hay que trabajar. No cumple con sus compromisos en la fecha dicha y los manda algunos días después. No toma la iniciativa con el equipo para desarrollar nuevas propuestas porque no se siente con la autoridad y requiere de la aprobación del jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia, 2015

- Objetivos planteados en el proceso de Coaching para Sandra – Coordinadora de ventas

**Fecha:** 27/01/14

**Final del proceso aproximado:** 27/05/14

**Competencia a desarrollar:** Motivación y efectividad en ventas

**Descripción de la competencia:**

Es la capacidad para mantenerse motivada y perseverante en el logro de sus objetivos. Tiene la habilidad de auto motivarse y manejar adecuadamente la frustración. Logra ser más persuasiva y efectiva en su labor de ventas y genera una mayor confianza y apertura con los clientes lo cual se traduce en mayores ventas. Es capaz de utilizar adecuadamente los recursos con los que cuenta para ser más eficiente en su puesto de trabajo.

**Escala de desarrollo:**

A – La competencia se ha desarrollado en un nivel de excelencia - 100

B – La competencia se ha desarrollado en un alto grado – 75

C – La competencia desarrollada en un grado medio – 50

D – La competencia desarrollada en un mínimo grado - 25

Tabla 4.- Descripción de la conducta y grados de desarrollo de Sandra.

<b>Grado</b>	<b>Comportamiento</b>
A	Utiliza eficientemente los recursos con los que cuenta (CRM, guiones de venta, aplicaciones, etc.) en sus actividades diarias. Posee una gran capacidad de auto motivación y un alto nivel de auto estima, es capaz de ser perseverante hasta lograr sus objetivos planteados. Demuestra un gran dominio del puesto y de las relaciones con los clientes.
B	Habla de manera fluida con los prospectos, sabe escucharlos y les hace preguntas para entenderlos mejor. Se observa convencida de que puede lograr sus objetivos. Maneja de manera muy adecuada a los prospectos o clientes difíciles siendo amable pero asertiva. Mantiene una mirada firme ante prospectos intimidantes.
C	Cuando se toca el tema monetario le cuesta cierto trabajo manejarlo. Habla más de lo que escucha a sus clientes y no les da oportunidad de expresarse más. En pocas ocasiones usa los recursos (CRM, guiones de venta, aplicaciones, etc.) disponibles en su puesto de trabajo.

D	Cuando un prospecto o cliente le contesta de forma agresiva no sabe cómo reaccionar y se queda callada, cuando se llega al punto de hablar de dinero piensa que su prospecto no tiene como pagar y le cuesta trabajo cerrar la venta, duda a la hora de cobrar. No utiliza nunca los recursos disponibles (CRM, guiones de venta, aplicaciones, etc.)
---	---

Fuente: Elaboración propia, 2015

- Objetivos planteados en el proceso de Coaching para Úrsula – Community Manager

**Fecha:** 27/01/14

**Final del proceso aproximado:** 27/05/14

**Competencia a desarrollar:** Planeación y cumplimiento de compromisos

**Descripción de la competencia:**

Es la capacidad de hacer planes de acción sobre su puesto de trabajo que le permitan diseñar la ruta para lograr los objetivos planteados por la organización. Es la capacidad de cumplir con sus compromisos laborales en tiempo y forma. Es tener la capacidad de saber gestionar el tiempo de manera adecuada de forma que se logre priorizar las acciones a tomar más importantes logrando así una mayor productividad.

**Escala de desarrollo:**

A – La competencia se ha desarrollado en un nivel de excelencia - 100

B – La competencia se ha desarrollado en un alto grado – 75

C – La competencia desarrollada en un grado medio – 50

D – La competencia desarrollada en un mínimo grado - 25

Tabla 5.- Descripción de la conducta y grados de desarrollo de Úrsula.

Grado	Comportamiento
A	Entrega todos sus compromisos en tiempo y forma. Da un gran seguimiento a cada una de sus actividades y cumple con sus acuerdos. Tiene su planeación mensual y semanal diseñada y la implementa con gran efectividad. Tiene la libertad de poder monitorear su trabajo desde diferentes locaciones debido a su buena planeación. Utiliza de manera excelente los recursos disponibles (revistas, libros, aplicaciones, etc.)

B	Casi siempre tiene su planeación mensual y semanal lista. Hace una lista de sus actividades y normalmente logra llevar todo a cabo. Pide información a su equipo de trabajo sobre contenidos y hace propuestas. Normalmente utiliza los recursos (revistas, libros, aplicaciones, etc.) efectivamente.
C	Casi no lleva su planeación, le cuesta trabajo entregar sus pendientes en tiempo y forma y normalmente hay desfases. En ocasiones hace algunas propuestas de mejora.
D	No cumple con sus compromisos planteados, difícilmente entrega sus pendientes en tiempo y forma y no lleva ninguna planeación, ve el material disponible y lo publica pero no ocupa los recursos disponibles (revistas, libros, aplicaciones, etc.) y no pide información a su equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2015

- Objetivos planteados en el proceso de Coaching para Guadalupe – Trainee en Marketing y relaciones públicas.

**Fecha:** 27/01/14

**Final del proceso aproximado:** 27/05/14

**Competencia a desarrollar:** Enfoque y auto-confianza

**Descripción de la competencia:**

Es la capacidad para lograr concentrarse de manera efectiva en sus actividades, tiene la capacidad de evitar los distractores y mantenerse enfocado en sus tareas hasta haberlas terminado. Mantiene un efectivo seguimiento a sus pendientes y compromisos. Posee una alta auto estima y un nivel de auto confianza elevada que le permiten demostrar gran seguridad en su puesto de trabajo y se desenvuelve de manera efectiva en sus actividades. Cree positivamente en sí misma y tiene un auto concepto positivo.

**Escala de desarrollo:**

A – La competencia se ha desarrollado en un nivel de excelencia - 100

B – La competencia se ha desarrollado en un alto grado – 75

C – La competencia desarrollada en un grado medio – 50

D – La competencia desarrollada en un mínimo grado - 25

Tabla 6.- Descripción de la conducta y grados de desarrollo de Guadalupe.

Grado	Comportamiento
A	Se siente capaz de hacer su trabajo de manera excelente. Cree firmemente en sus capacidades y sí misma y lo demuestra a través de un lenguaje corporal que demuestra seguridad y convicción. Logra dar asesorías de imagen exprés y se nota relajada y confiada. Se alegra ante los retos y manifiesta una mirada y un tono de voz firme. Se mantiene enfocada en sus actividades de manera excelente y puede concentrarse en lo que realiza.
B	Logra vencer normalmente a los diversos distractores (celular, computadora, etc.) y demuestra un mayor grado de concentración. Logra exponer ante su equipo de trabajo y demuestra una notable mejoría, se dice a si misma "si puedo", habla de manera firme y contesta con argumentos cuando se le pregunta algo sobre lo que expuso.
C	Cree poco en sus capacidades, lo demuestra en su comportamiento al no mirar fijamente si su jefe directo le pide que haga una asesoría exprés piensa que no lo puede hacer. Se distrae casi todo el día con el teléfono y le cuesta enfocarse en sus actividades.
D	Cree muy poco en sus capacidades y en sí misma, cuando está con personas invitadas le sudan las manos y manifiesta mucho nerviosismo, se distrae todo el tiempo y no mantiene el enfoque ni concentración en lo que hace, su lenguaje corporal demuestra inseguridad y baja autoestima al no mirar a los ojos.

Fuente: Elaboración propia, 2015

**Variables a medir de manera general:** Beneficios del Coaching ejecutivo, habilidades que se desarrollan, nuevas competencias que se adquieren, beneficios en la productividad.

**Población total:** 4 ejecutivos a los que se les aplico el proceso de Coaching y al director general en la empresa Agencia de imagen Alter Ego.

#### 4.8.- Análisis de datos

Se van a analizar los resultados obtenidos en las la evaluación 360° y en las encuestas por medio de un análisis descriptivo. De igual manera los datos obtenidos por medio de las entrevistas se estudiarán haciendo una matriz de datos en las que se puedan describir las experiencias personales estudiadas.

#### **4.9.- Armado del instrumento.**

Los expertos que apoyaron en el armado del instrumento son:

Rosina Ramírez Vukovich es actualmente directora del desarrollo del talento en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), Rosina es administradora de empresas por la universidad de las Américas en Puebla además tiene una certificación internacional en Coaching ejecutivo por la International Coaching Federation (ICF), además tiene una maestría en la gestión del conocimiento.

María Eugenia Ciófaló Lagos es coordinadora de la maestría en desarrollo humano y capital intelectual en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), María Eugenia posee una maestría en Desarrollo humano y educativo y posee una gran experiencia en el ámbito del desarrollo humano.

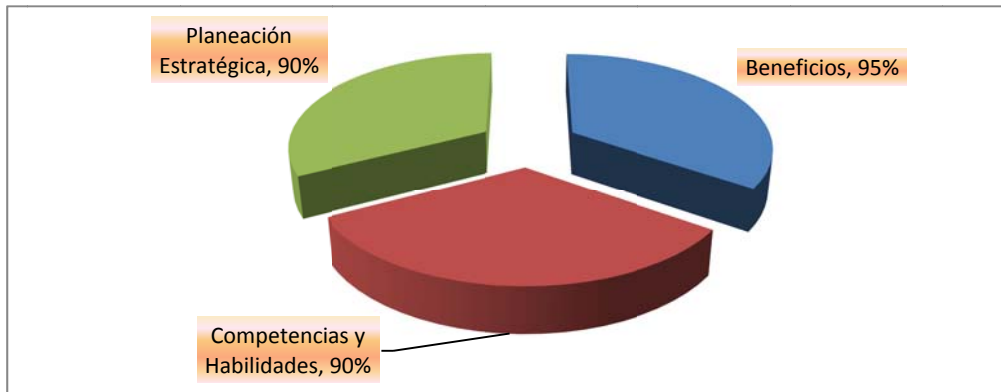
#### **4.10.- Resultados**

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada así como el resultado de las entrevistas.

##### **4.10.1.- Encuestas**

En la parte de los beneficios, se obtuvo un 95% del personal que opina a favor de los resultados favorable después del proceso de Coaching. En cuanto a las competencias y habilidades el 90% de los encuestados hacen referencia al desarrollo de sus habilidades y competencias adquiridas en el proceso del Coaching. Finalmente, en la última dimensión de Planeación Estratégica el 90% de los encuestados, afirma que su proceso de planeación se vio beneficiado

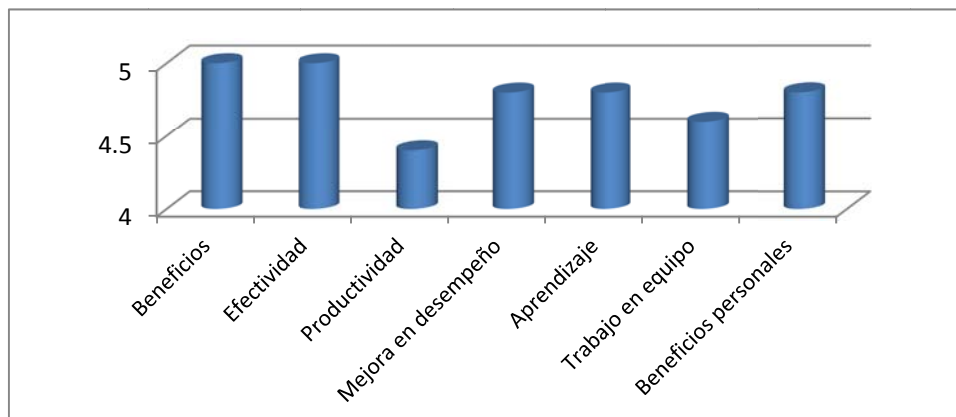
Gráfica 3.- Resultados de encuestas.



Fuente: Elaboración propia, 2015

Dentro de los beneficios, las siete preguntas del instrumento se observó que todos los encuestados manifestaron que el proceso de Coaching les trajo beneficios en la mejora de la efectividad al todas contestar 5 (Totalmente de acuerdo) en la escala de Likert. La dimensión que reporto menor número de beneficios es el trabajo en equipo ya que los participantes mencionaron que el proceso les ayudo a mejorar la forma como trabajan en equipo al contestar en promedio un 4.6.

Gráfico 4.- ¿Qué beneficios obtuvo la empresa con el proceso de Coaching?

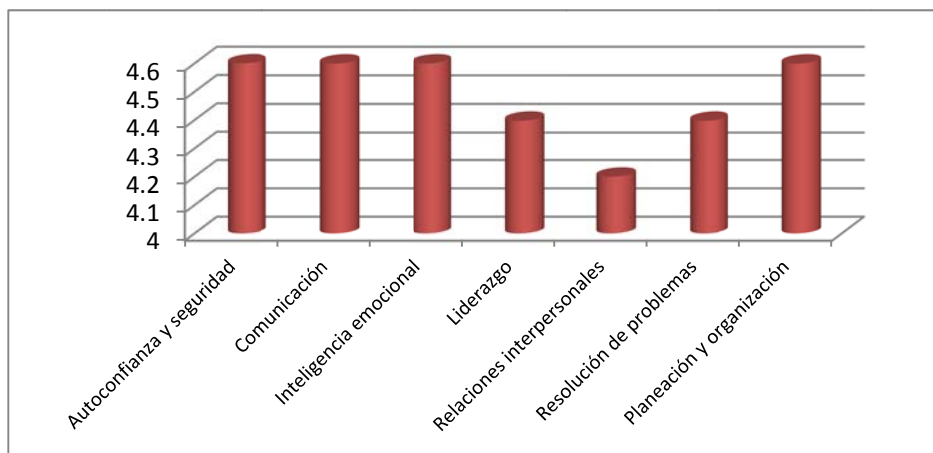


Fuentes: Elaboración propia, 2015

En el apartado de desarrollo de habilidades y competencias, las preguntas de la encuesta expresaron que el proceso de Coaching les facultó a mejorar el nivel de confianza y seguridad personal, inteligencia emocional y planeación y organización al obtener un

promedio de 4.6. Es de notal que la competencia de relaciones interpersonales es la más baja de la escala con un 4.2 de promedio.

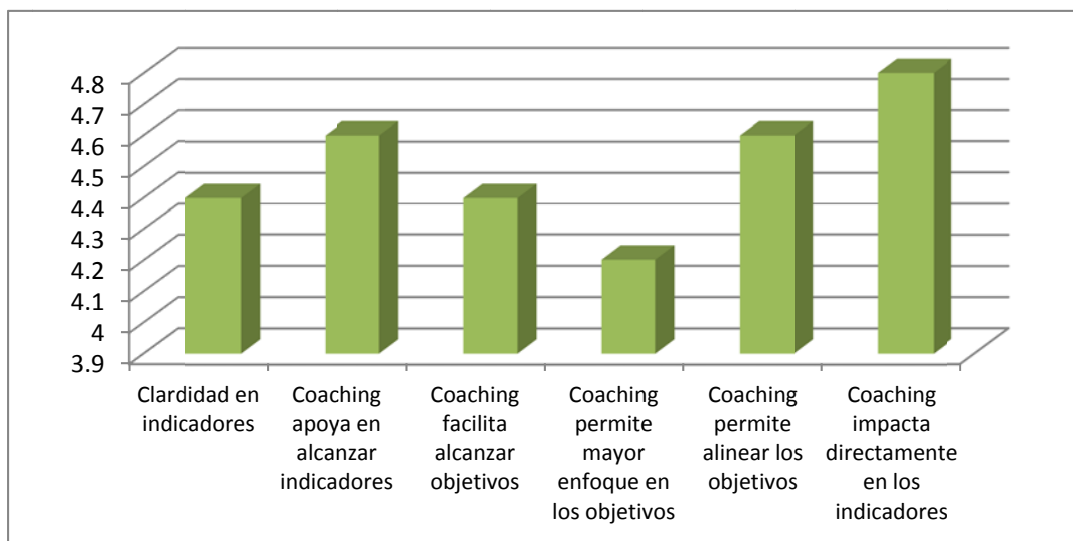
Gráfico 5- ¿Qué beneficios, competencias y habilidades se desarrollaron a través del proceso de Coaching?



Fuente: Elaboración propia, 2015

En segmento referido a la Planeación estratégica cabe mencionar que los encuestaron contestaron que el proceso de Coaching los ayudo principalmente para alcanzar los objetivos e indicadores de la empresa (4.8), mientras que el aspecto que salió con menor beneficio fue el que el Coaching los ayudo a mantener el enfoque en su objetivo con (4.2).

Gráfico 6.- ¿De qué manera el Coaching apoya al proceso de planeación estratégica?



Fuente: Elaboración propia, 2015

#### **4.11.- Resultados del estudio de 360 grados.**

Se realizaron entrevistas al finalizar los procesos para ver los resultados. Se aplicaron a los cuatro colaboradores, mismos que recibieron el Coaching ejecutivo.

##### **4.11.1.- Resultados colaborador 1-**

###### **Ana Laura**

El primero de ellos, Ana Laura trabajo en su programa de Coaching la competencia de planificación y administración del tiempo, misma que se definió de la siguiente manera:

Es la capacidad de hacer planes de acción sobre su puesto de trabajo que le permitan diseñar la ruta para lograr los objetivos planteados por la organización. Es tener la capacidad de saber gestionar el tiempo de manera adecuada de forma que se logre priorizar las acciones a tomar más importantes logrando así una mayor productividad.

Se usaron las siguientes escalas de desarrollo:

A – La competencia se ha desarrollado en un nivel de excelencia - 100

B – La competencia se ha desarrollado en un alto grado – 75

C – La competencia desarrollada en un grado medio – 50

D – La competencia desarrollada en un mínimo grado - 25

El resultado general y el promedio de su evaluación fue de B – 75, es decir la competencia se ha desarrollado en un alto grado. Cabe recalcar que su jefa directa la evaluó con B con respecto al desarrollo de la competencia mientras que sus pares la evaluación con una A y B respectivamente y es interesante resaltar que sus subordinados la evaluaron con A. El Proveedor la califico con B. En su propia auto-evaluación ella se calificó con B.

#### **4.11.2.- Resultados colaborador 2-**

##### **Sandra**

El segundo de ellos, Sandra trabajo en su programa de Coaching la competencia de motivación y efectividad en ventas, misma que se definió de la siguiente manera:

Es la capacidad para mantenerse motivada y perseverante en el logro de sus objetivos. Tiene la habilidad de auto motivarse y manejar adecuadamente la frustración. Logra ser más persuasiva y efectiva en su labor de ventas y genera una mayor confianza y apertura con los clientes lo cual se traduce en mayores ventas. Es capaz de utilizar adecuadamente los recursos con los que cuenta para ser más eficiente en su puesto de trabajo.

El resultado general y el promedio de su evaluación fue de C – 50, es decir la competencia se ha desarrollado en un grado medio. Cabe recalcar que su jefa directa la evaluó con C con respecto al desarrollo de la competencia antes mencionada mientras que sus pares la evaluación con una C y B respectivamente y es interesante resaltar que sus subordinados la evaluaron con C y B y el Proveedor la califico con B, ella misma se auto-evaluó con una B.

#### **4.11.3.- Resultados colaborador 3**

##### **Úrsula**

El tercero de ellos, Úrsula trabajo en su programa de Coaching la competencia de motivación y efectividad en ventas, misma que se definió de la siguiente manera:

Es la capacidad de hacer planes de acción sobre su puesto de trabajo que le permitan diseñar la ruta para lograr los objetivos planteados por la organización. Es la capacidad de cumplir con sus compromisos laborales en tiempo y forma. Es tener la capacidad de saber gestionar el tiempo de manera adecuada de forma que se logre priorizar las acciones a tomar más importantes logrando así una mayor productividad.

El resultado general y el promedio de su evaluación fue de B 75, es decir la competencia se ha desarrollado en un alto grado. Cabe recalcar que su jefa directa la evaluó con B con

respecto al desarrollo de la competencia antes mencionada mientras que sus pares la evaluaron con una B y B respectivamente y es interesante resaltar que sus subordinados la evaluaron con B y B y el Proveedor la calificó con A, ella misma se auto-evaluó con una C.

#### **4.11.4.- Resultado colaborador 4**

##### **Guadalupe**

El cuarto de ellos, Guadalupe trabajó en su programa de Coaching la competencia de enfoque y auto confianza, misma que se definió de la siguiente manera:

Es la capacidad para lograr concentrarse de manera efectiva en sus actividades, tiene la capacidad de evitar los distractores y mantenerse enfocado en sus tareas hasta haberlas terminado. Mantiene un efectivo seguimiento a sus pendientes y compromisos. Posee una alta auto estima y un nivel de auto confianza elevada que le permiten demostrar gran seguridad en su puesto de trabajo y se desenvuelve de manera efectiva en sus actividades.

Cree positivamente en sí misma y tiene un auto concepto positivo.

El resultado general y el promedio de su evaluación fue de C 50, es decir la competencia se ha desarrollado en un alto grado medio. Cabe recalcar que su jefa directa la evaluó con B con respecto al desarrollo de la competencia antes mencionada mientras que sus pares la evaluaron con una C y C respectivamente y es interesante resaltar que sus subordinados la evaluaron con B y C y el Proveedor la calificó con B, ella misma se auto-evaluó con una B.

#### **4.12.- Observaciones generales.**

Del anterior resultado, se contrasta con el punto de vista de cada entidad que evaluó, es decir, los resultados del Jefe inmediato, pares, subordinados así como el proveedor entrevistado. Los resultados son los siguientes:

El jefe inmediato otorgó a tres de las cuatro personas coacheadas una nota de B y a la cuarta una C. En el mismo orden de ideas, los pares otorgaron una A, cuatro B's y tres C's.

Con respecto a la calificación de los subordinados, se obtuvo tres A's, Tres B's y dos C's. Finalmente el proveedor calificó con una A y tres B's.

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

*“La vida es el arte de sacar conclusiones suficientes a partir de datos insuficientes.”*

Samuel Butler

Considerando las limitaciones de este estudio, en cuanto al tamaño de la muestra se refiere, se pudieron extraer algunas conclusiones y recomendaciones que parecen pertinentes las cuales se desarrollan en el siguiente capítulo.

Dentro de la investigación realizada se detectó que el área de oportunidad más grande que tiene la planeación estratégica dentro de las empresas radica en la fase de la implementación.

La hipótesis principal desde la que se inició el presente trabajo es que la metodología del Coaching puede ser una vía efectiva para mejorar la implementación de las estrategias empresariales en las organizaciones, por lo cual la presente investigación se planteó como objetivo general medir la efectividad del programa de Coaching ejecutivo aplicado en la agencia de imagen Alter Ego en el periodo comprendido en Enero del 2014 y Mayo del 2014, como una herramienta para alcanzar con mayor efectividad los objetivos de planteados en la planeación estratégica de la organización.

De acuerdo con Hoffman (2007) el Coaching ejecutivo es la evidencia del compromiso organizacional para el desarrollo de su gente. Proporciona una inversión a largo plazo en un mejor desempeño, el trabajo en equipo mejora y contribuye a una cultura organizacional de apoyo. De manera individual también gana confianza, tiene más claros sus objetivos, adopta nuevas formas de aprendizaje, tiene un panorama más amplio de lo que quiere y puede dar en sus relaciones personales y por ende sus relaciones son más satisfactorias.

## **5.1.- Objetivos específicos**

### **5.1.1.- Objetivo de implementar**

Procesos de Coaching para recabar información por medio de estudios de 360 grados y encuestas dirigidas a directivos y personal de mandos medios de la empresa Alter Ego.

El proceso de Coaching se llevó a cabo por parte de la empresa Innovarte de manera exitosa en el periodo comprendido en enero del 2014 y mayo del 2014, teniendo un total de 4 clientes o Coachees que recibieron el proceso y un total de 28 sesiones de Coaching (7 sesiones por persona) y alrededor de 36 horas de intervenciones aproximadamente.

### **5.1.2.- Objetivo de recabar información sobre si las intervenciones Coaching de la empresa Innovarte, lograron desarrollar las habilidades y competencias de los ejecutivos de la empresa Alter Ego, modificando estilos de pensamiento y comunicación.**

El 92% de los participantes en el proceso mencionaron que el programa los ayudo a incrementar sus competencias de auto confianza y seguridad personal, de igual manera el 92% menciona que mejoraron sus habilidades de comunicación, otro 92% expreso que perfeccionaron sus competencias de inteligencia emocional, por su parte 88% dijo que son mejores líderes después del proceso y 84% aclararon que incrementaron sus destrezas en el área de relaciones interpersonales. El 88% explico que mejoraron sus habilidades para resolver problemas y 92% mencionaron que son mejores planeando y organizando gracias al proceso de Coaching.

Con base en esta información podemos concluir que efectivamente el proceso implementado en la Agencia Alter Ego resulto en el desarrollo positivo de competencias y habilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

### **5.1.3.- El objetivo de analizar la información de las intervenciones Coaching de la empresa Innovarte, relacionada con las habilidades y competencias de los ejecutivos de la empresa Alter Ego.**

De manera general, las habilidades y competencias de auto confianza y seguridad personal, habilidades de comunicación, inteligencia emocional, liderazgo, habilidades interpersonales, resolución de problemas y de planeación y organización se manifestaron en desarrollo gracias al proceso de Coaching como se mencionó en el apartado 5.1.2.

De manera específica se puede ver que los ejecutivos fueron evaluados gracias al estudio de 360 grados en competencias específicas después del proceso de la siguiente manera.

A).- Con Ana Laura, coordinadora de mercadotecnia se trabajó sobre la competencia de Planificación y administración de tiempo, descrita como la capacidad de hacer planes de acción sobre su puesto de trabajo que le permitan diseñar la ruta para lograr los objetivos planteados por la organización. Es tener la capacidad de saber gestionar el tiempo de manera adecuada de forma que se logre priorizar las acciones a tomar más importantes logrando así una mayor productividad. El promedio de Ana fue de 75% de desarrollo de la competencia después del proceso, es decir la competencia se ha desarrollado en un alto grado.

B).- Con Sandra, coordinadora de ventas se trabajó en la competencia de ventas y motivación, descrita como la capacidad para mantenerse motivada y perseverante en el logro de sus objetivos. Tiene la habilidad de auto motivarse y manejar adecuadamente la frustración. Logra ser más persuasiva y efectiva en su labor de ventas y genera una mayor confianza y apertura con los clientes lo cual se traduce en mayores ventas. Es capaz de utilizar adecuadamente los recursos con los que cuenta para ser más eficiente en su puesto de trabajo. El promedio de Sandra fue de 50% de desarrollo después del proceso, es decir que la competencia se ha desarrollado e un grado medio.

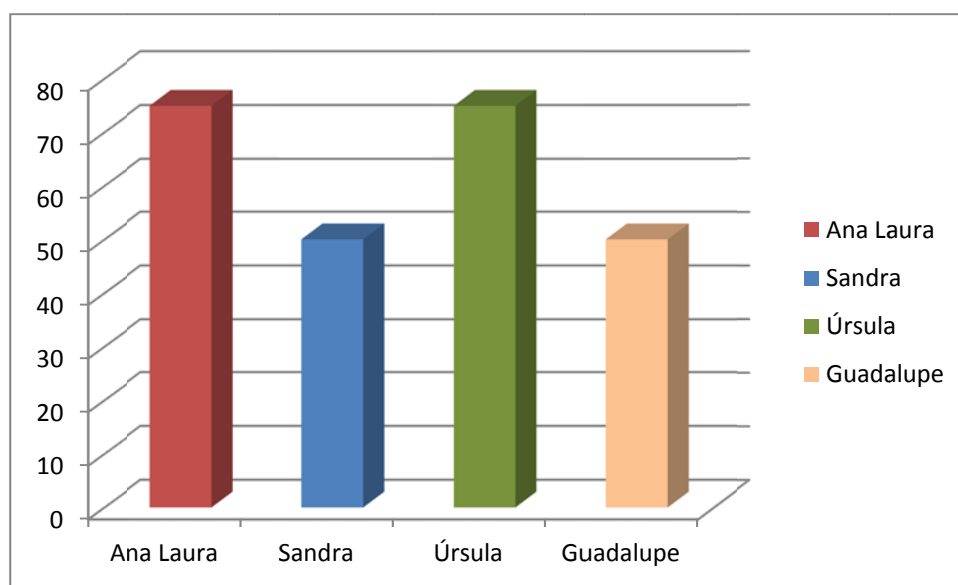
C).- Con Úrsula, la Community Manager se trabajó en la competencia de planeación y cumplimiento de compromisos, que es descrita como la capacidad de hacer planes de acción sobre su puesto de trabajo que le permitan diseñar la ruta para lograr los objetivos

planteados por la organización. Es la capacidad de cumplir con sus compromisos laborales en tiempo y forma. Es tener la capacidad de saber gestionar el tiempo de manera adecuada de forma que se logre priorizar las acciones a tomar más importantes logrando así una mayor productividad. El promedio de Úrsula fue de 75% de desarrollo después del proceso, es decir que la competencia se ha desarrollado en un alto grado.

D).- Con Guadalupe, Trainee en mercadotecnia y relaciones públicas se trabajó en la competencia de enfoque y auto confianza, que es descrita como la capacidad para lograr concentrarse de manera efectiva en sus actividades, tiene la capacidad de evitar los distractores y mantenerse enfocado en sus tareas hasta haberlas terminado. Mantiene un efectivo seguimiento a sus pendientes y compromisos. Posee una alta auto estima y un nivel de auto confianza elevada que le permiten demostrar gran seguridad en su puesto de trabajo y se desenvuelve de manera efectiva en sus actividades. Cree positivamente en sí misma y tiene un auto concepto positivo. El promedio de Guadalupe fue de 50% de desarrollo después del proceso, es decir que la competencia se ha desarrollado e un grado medio.

De todo lo anterior, al observar que 2 personas fueron evaluadas un nivel de desarrollo de competencias alto y 2 en un nivel medio, podemos decir que el proceso de Coaching resultado positivo y efectivo para la empresa.

Grafico 7.- Nivel de desarrollo de competencias específicas después de los proceso de Coaching



Fuente: Elaboración propia, 2015

#### **5.1.4.- Analizar la eficacia en la consecución de las metas y objetivos de la organización.**

El 88% de los participantes reportaron que el proceso les ayudo a cumplir con sus objetivos y las metas de la empresa.

#### **5.1.5.- Objetivo de identificar cuáles fueron los beneficios principales que obtuvo la agencia de imagen Alter Ego después de las intervenciones de Coaching.**

El 100% de las personas que recibieron el proceso reportaron haberle visto beneficios para la empresa, de igual manera el 100% dice que después del proceso fueron más efectivos, es decir que su capacidad para producir resultados mejoró considerablemente, 88% de los participantes consideran que la Agencia de imagen Alter Ego se volvió más productiva gracias al Coaching, el 96% expresó que mejoraron su desempeño y 96% de las personas dijeron haber mejorado en su auto-conocimiento y en la capacidad de aprender de sus experiencias y que ahora son más conscientes de sus áreas de oportunidad después de las sesiones.

#### **5.1.6.- Identificar cuáles son las competencias que desarrollaron los ejecutivos que recibieron Coaching por parte de la empresa Innovarte.**

El 92% de las personas mencionaron que mejoraron en su auto-confianza y su seguridad en sí mismos. 92% reportaron un progreso también en sus habilidades de comunicación mientras que las habilidades de inteligencia emocional se incrementaron en los ejecutivos en un 92%. La competencia de liderazgo se vio enriquecida en un 88% y las habilidades para generar mejores relaciones interpersonales se incrementaron en un 84%. La capacidad para resolver problemas también se incrementó en un 88% y finalmente los ejecutivos desarrollaron más habilidades de planeación y organización en un 92%.

## **5.2.- Objetivo general.**

### **5.2.1.-Evaluar la ejecución de la Planeación Estratégica de una organización por medio del Coaching ejecutivo.**

El 90% de las personas encuestadas que recibieron procesos de Coaching ejecutivo menciono que fueron más efectivos al implementar los planes a través del Coaching, ya que les sirvió como un seguimiento cercano y acompañamiento que les permitieron enfocarse en la ejecución. El 96% de las personas que recibieron Coaching mencionan que el proceso principalmente les ayudo a alcanzar los objetivos establecidos en los indicadores de desempeño, el 88% de las personas resaltaron que les ayudo a tener más claro los objetivos de los indicadores, mientras que el 92% comentaron que alinearon más sus acciones cotidianas a los objetivos gracias a las intervenciones de Coaching, por su parte el 84% destacó que pudieron no perder el enfoque en su objetivo. 88% dijeron que cumplieron mayormente con sus objetivos y el 92% menciono que el Coach les facilito el poder llegar a sus indicadores de desempeño.

En base en esta información podemos decir que el Coaching ejecutivo resultó efectivo de manera general para mejorar la implementación de las estrategias y que es una herramienta que ayuda a los ejecutivos a mantenerse enfocados sobre sus metas, alineándose a los planes estratégicos de la empresa mientras se alcanzan los objetivos planteados.

El Coaching resultó ser una herramienta muy práctica y aterrizada para la Agencia de imagen Alter Ego que les posibilito ingresar en un proceso de desarrollo personal y de aprendizaje mientras se alcanzaban objetivos dentro de la empresa y al mismo tiempo que se trabajaba por concretar los planes estratégicos de la organización.

## **5.3.- Recomendaciones**

Godstein (1998) comenta que la planeación estratégica, es el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios para lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes que se requiera la acción, por lo tanto la planeación estratégica es de vital importancia para las empresas y más en esta

época ante los cambios desenfrenados ante los que se enfrentan las empresas modernas, ya que es necesario que puedan estructurar, organizar y administrar su desempeño para lograr alcanzar de la manera más efectiva posible sus objetivos.

La planeación es la vía por la cual se toman las decisiones teniendo en cuenta las variables existentes para la elección de la más idónea a las necesidades propias, así como la organización que se tendrá para poder ejecutar lo planeado, con la dirección adecuada para poder alcanzar el o los objetivos, y como último el control que se tiene que tener para medir los resultados si fueron los esperados o se necesitan hacer modificaciones a la planeación.

Por su parte Hoffman (2007) menciona que dentro de las organizaciones se invierte mucho capital para incrementar el desempeño, la productividad y el rendimiento y aun así sigue existiendo una brecha inmensa entre lo que se espera de los ejecutivos y lo que realmente sucede, por lo tanto es deseable que se implementen programas de capacitación y de desarrollo a los ejecutivos que realmente desarrollen las competencias para garantizar los resultados.

En función de lo estudiado en la presente investigación las recomendaciones son las siguientes:

- La planeación estratégica es fundamental para dar dirección, propósito y claridad a las organizaciones y para lograr administrar sus estrategias y acciones en función de sus objetivos. La parte de la implementación de los planes es la fase más difícil en las empresas ya que implica alinear a los ejecutivos sobre los objetivos estratégicos en las acciones cotidianas, por lo tanto se sugiere utilizar una metodología como el Coaching que les permita a las a los ejecutivos de las organizaciones aterrizar sus planes y darle un seguimiento constante para el logro de los objetivos mientras desarrollan sus habilidades y capacidades.
- El elemento más importante dentro de las organizaciones son las personas dentro de ellas, el capital humano representa la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones por eso invertir en el desarrollo del potencial humano es invertir en el futuro y es una de las mejores inversiones que se pueden hacer.

- Se recomienda que los puestos clave como directores y gerentes lleven procesos de Coaching que logre alinear los objetivos estratégicos con las habilidades y competencias que debe desarrollar el ejecutivo para la consecución de la meta.
- La formación y experiencia de los Coaches si hacen la diferencia por lo que se recomienda seleccionar a Coaches con experiencia en las organizaciones y con alguna formación sólida en el tema de desarrollo personal, psicológico y empresarial.
- El apoyo que la organización brinde al programa de Coaching es crítico para el éxito del proceso por lo que se sugiere que se vea al Coaching como una herramienta, un medio fundamental para la consecución de las metas y de esa manera respetar los tiempos, acuerdos y hacer que las sesiones se lleven a cabo en tiempo y forma.
- La relación que el Coach logre formar con su Coachee es clave para el buen desarrollo del programa por lo que el Coach deberá tener buenas habilidades interpersonales y comunicativas.
- Se recomienda que cada proceso de Coaching con los ejecutivos utilice la herramienta del estudio de 360 grados basado en una escala de comportamientos y habilidades que se buscan desarrollar y que estas estén ligadas a los objetivos estratégicos de la organización.
- Es importante que los procesos de Coaching tengan retroalimentación constante para ir midiendo los resultados del proceso y al menos después de cada 3 sesiones se recomienda hacer una junta con el jefe directo, Coach y con el Coachee para ver los avances.
- Se recomienda que el proceso de Coaching conste de mínimo 7 sesiones de aproximadamente 45 minutos a 60 minutos cada 15 días por alrededor de 4 meses.

## Anexos

### A.1.- Encuesta

Descripción del instrumento y diseño de la encuesta para aplicar a los ejecutivos de agencia de imagen Alter Ego.

Describir el instrumento. Escala Licker, etc.

### I Beneficios (Beneficios, efectividad, productividad, desempeño, aprendizaje, equipo, personal)

#### I.- Beneficios del Coaching ejecutivo.

A continuación se presentan una serie de preguntas, marque con una 'X' sólo una de las opciones establecidas de acuerdo con su preferencia.

a) La empresa obtuvo beneficios del programa de Coaching ejecutivo.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

b) Las sesiones de Coaching ejecutivo le permitieron ser más efectivo/a en su trabajo.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

c) El programa de Coaching ejecutivo le permitió a la empresa volverse más productiva.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

d) Las sesiones de Coaching le permitieron mejorar su desempeño laboral.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

e) El programa de Coaching le permitió aprender más sobre usted misma y sus áreas de oportunidad en su trabajo.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

f) El equipo en el que usted labora obtuvo beneficios debido a que usted participo en el programa de Coaching ejecutivo.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

g) Obtuve beneficios a nivel personal por haber participado en las sesiones de Coaching.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

## **II Competencias y habilidades desarrolladas al término del proceso (Autoconfianza y seguridad, comunicación, inteligencia emocional, liderazgo, relaciones interpersonales, resolución de problemas, planeación y organización)**

### **II.- Competencias y habilidades desarrolladas**

A continuación se presentan una serie de preguntas, marque con una 'X' sólo una de las opciones establecidas de acuerdo con su preferencia.

a) El programa de Coaching le permitió obtener una mayor auto-confianza y seguridad en sí mismo/a

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

b) El programa de Coaching le permitió mejorar sus habilidades de comunicación efectiva.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_

De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

c) El programa de Coaching le permitió mejorar su inteligencia emocional, es decir la manera en como maneja sus emociones.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_

De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

d) El programa de Coaching le permitió mejorar su liderazgo.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_

De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

e) El programa de Coaching le permitió mejorar sus relaciones interpersonales en el trabajo.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_

De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

f) El programa de Coaching le permitió mejorar sus habilidades para resolución de problemas.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_

De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

e) El programa de Coaching le permitió mejorar sus habilidades de planeación y organización en el trabajo.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_

De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

**Planeación estratégica (Claridad de indicadores, Coaching, objetivos del Coaching, enfoque, alineación de Coaching con planeación estratégica colaboración con el Coach)**

### **III.- Planeación estratégica**

A continuación se presentan una serie de preguntas, marque con una 'X' sólo una de las opciones establecidas de acuerdo con su preferencia.

a) Tiene claros y presentes sus indicadores clave de desempeño en función de los objetivos desarrollados en la planeación estratégica

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

b) El proceso de Coaching ejecutivo fue una herramienta que le permitió ser más efectivo/a para alcanzar sus indicadores de desempeño.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

c) Los objetivos propuestos en el Coaching ejecutivo se cumplieron satisfactoriamente.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

d) Las sesiones de Coaching me permitieron mantener el enfoque para alcanzar los indicadores de desempeño.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

e) El programa de Coaching estaba alineado a para lograr los resultados requeridos de los indicadores de desempeño.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

f) La colaboración que tuve con el Coach me permitió lograr los objetivos de los indicadores de desempeño.

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

## A2.- Resultados encuesta de 360 Grados.

Escala con letras.

### Estudio 360

	Competencia	Auto-evaluación	Jefe directo	Par	Par	Subordinado	Subordinado	Proveedor	Promedio
Ana Laura	Planificación y administración del tiempo	B	B	A	B	A	A	B	B
Sandra	Motivación y efectividad en ventas	B	C	C	B	C	B	B	C
Ursula	Planeación y cumplimiento de compromisos	C	B	B	B	A	B	A	B
Guadalupe	Enfoque y auto-confianza	B	B	C	C	B	C	B	C

Escala numérica

	Competencia	Auto-evaluación	Jefe directo	Par	Par	Subordinado	Subordinado	Proveedor	Promedio
Ana Laura	Planificación y administración del tiempo	4	4	5	4	5	5	4	4
Sandra	Motivación y efectividad en ventas	4	2	2	4	2	4	4	3
Ursula	Planeación y cumplimiento de compromisos	2	4	4	4	5	4	5	4
Guadalupe	Enfoque y auto-confianza	4	4	2	2	4	2	4	3

## Concentrado de resultados de encuestas

Nombre:	I. Beneficios						
	B e n e f i c i o s	E f e c t i v i d a d	P r o d u c t i v a d	M d e e j e r m a p e e ñ o	A p r e n d i z a j e	E q u i p o	B p e e n r e s f o r m a c i o e s
Ana Laura	5	5	4	5	5	5	5
Ursula	5	5	5	5	5	4	5
Coca	5	5	4	4	4	5	4
Sandra	5	5	5	5	5	5	5
Lupita	5	5	4	5	5	4	5
Promedios	5	5	4.4	4.8	4.8	4.6	4.8
Porcentaje	100%	100%	88%	96%	96%	92%	96%

III. Planeación estratégica						
Nombre:	C i n d i a r d i d o a d r e e s	C i o n a d c i h c i a n d o r g o r - e s	O c b u j m e p t l i i v d o o s s	E n o f b o j e q u e i v e o n s	A l i b j e e t i c i v o o n a s	C o a y c u h d i a l o n g a s e s
Ana Laura	4	4	5	5	5	5
Ursula	5	4	4	4	4	4
Coca	4	5	4	4	4	5
Sandra	5	5	4	4	5	5
Lupita	4	5	5	4	5	5
Promedios	4.4	4.6	4.4	4.2	4.6	4.8
Porcentaje	88%	92%	88%	84%	92%	96%

II. Competencias y habilidades desarrolladas							
Nombre:	A u s t o g u o n r n z i f a d i a a y d	C o m u n i c a c i ó n	I n t e m o l i c i o n e n i a c a l	L i d e r a z g o	R i e n l t a e c r i p n o r a n e l e s e s o s	R e p r o o l b u l c e i m ó d a n e s	P l a n e a c i ó n y i n
Ana Laura	5	5	5	4	4	5	5
Ursula	5	4	4	5	5	5	4
Coca	4	4	4	4	4	3	4
Sandra	5	5	5	5	5	5	5
Lupita	4	5	5	4	3	4	5
Promedios	4.6	4.6	4.6	4.4	4.2	4.4	4.6
Porcentaje	92%	92%	92%	88%	84%	88%	92%

## Referencias

1. AICI – Association international of image consultants. <http://www.aici.org/>
2. Alles, M. A. (2005), Desempeño por competencias, evaluación 360°, Ediciones Granica, Buenos Aires.
3. Ayuzabet, A. y Lozano Carrillo O., Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención, Revista gestión y estrategia, Número 37, Enero/Junio 2010.
4. Barney, J (1991) Firms resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, vol.17
5. Beaver, G. (2003): “Management and the Small Firm”, Strategic Change, vol. 12, pp. 63-68.
6. Berman, J. A., Gordon, D. D. y Sussman, G. (1997): “A Study to Determine the Benefits Small Business Firms Derive from Sophisticated Planning Versus Less Sophisticated Types of Planning”, The Journal of Business and Economic Studies, vol. 3, no. 3, pp. 1-11.
7. Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. Personnel Psychology.
8. Bracker J. (1980). The historical development of the strategic management concept. Academy of Management Review, vol. 5, num. 2
9. Bresser, R., y R. Bishop (1983) “Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations”, Academy of Management Review, vol. 8, núm. 4.
10. Carrión, J. (2007). Estrategia. De la visión a la acción. España: Alfaomega ESIC.
11. Castells, Manuel (2000) La era de la información. Vol. 1. La sociedad red. (2ª edición). Madrid: Alianza.
12. Catherine Fitzgerald & Jennifer Garvey Berger. (2002) Executive Coaching: Practices & Perspectives. Davies-Black Publishing, EUA
13. Centro de investigación para el desarrollo A.C. Recuperado en (2015): [http://www.cidac.org/esp/uploads/1/El\\_reto\\_de\\_la\\_globalizaci\\_n\\_para\\_la\\_industria\\_mexicana\\_PDF.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/El_reto_de_la_globalizaci_n_para_la_industria_mexicana_PDF.pdf)

14. Collins, D.J y Montgomery, C, (1995), Competing on resources: strategy in the 1990s. Harvard Business Review. Julio-agosto.
15. Cook, J. C. (2000), Coaching efectivo, McGraw Hill, (2000)
16. David, F. (2007). Strategic Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
17. Daza Lesmes, Javier (2019), Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades, Revista Iberoamericana de Educación, n.º 54/2 – 10/11/10
18. Díaz, Rogelio. (2000). Coaching organizacional: Conocerse para cambiar. Revista capacitación. Extraído el 26 de abril, 2006 de, <http://www.capacitacionsofofa.cl/revista43>
19. Díaz, R. y Zavala, G. (2008). Modelo de coaching cognitivo-conductual. En Acuña, E. y Fuentes, M. (eds.) (2008). Coaching. Análisis del rol organizacional. Editorial Universitaria, Santiago.
20. Duhne, C., Graza, R., Quintanilla, A. (2007), Coaching ejecutivo una opción práctica para lograr el desarrollo del personal, Editorial Mad, Madrid (2007)
21. Drucker, Peter, (2001), The essential Drucker, Harper Collins Publishers.
22. Echeverría, Rafael (2009), La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Ediciones Granica.
23. Euromonitor Internacional (2014) <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/06/23/sector-cosmetico-se-ve-feo-en-mexico>
24. Fernández, Guadalupe (2002). Talento directivo: Cómo medirlo y desarrollarlo. Editorial Financial Times-Prentice Hall. Madrid, España.
25. Fondo Monetario internacional (2014) – Perspectivas de la economía mundial - <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/02/pdf/texts.pdf>
26. Fondo monetario internacional (2014). Recuperado en: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/02/pdf/texts.pdf>
27. Flaherty, J. (2005), Coaching, evoking excellence in others, Butterworth-Heinemann (2005).
28. Gallwey, W. Timothy. (1974), El juego interior del tenis, Editorial Sirio, México (2010).

29. Goodstein., L. D. (1998). Planeación estratégica aplicada. Estados Unidos: Mac Graw Hill.
30. Gooldsmith, M. (2010). Mojo: How to Get It, How to Keep It, How to Get It Back if You Lose It. Estados Unidos. Hyperion.
31. Grant A. (2003), Solution-focus Coaching, Managing people in a complex world, Momentum.
32. Grant, A. M., Passmore, J. Cavanagh, M. & Parker, H. (2010). The state of play in coaching. International Review of Industrial & Organizational Psychology. 25, 125-168.
33. Haguenaer, L. "Competitividade, Conceitos e Medidas. uma Resenha da Bibliografia Recente com Ênfase no Caso Brasileiro". IEI/UFRJ, TPD N° 208. 1989.
34. Hall, M. (2010), Meta Coaching Volumen 1, Trillas (2010)
35. Homero. (1927) La Iliada y la Odisea, Montaner y Simón, Barcelona, España.
36. Hofmann, Wolfgang (2007) Manual del Coach profesional, Grupo editorial Norma.
37. Hrebiniak, L. (2005). Making strategy Work. New York, Pearson, Prentice Hall.
38. International Coaching Federation (2013). Recuperado en: [http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy\\_SP.pdf](http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy_SP.pdf)
39. International Coaching Federation (2012). Recuperado en: <http://coachfederation.org/coachingstudy2012>
40. International Coaching Federation (2013). Recuperado en: <http://www.icfmexico.org/investigacion/>
41. Johnson, G y Scholes, K. (1989). Exploring corporate strategy, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
42. La industria textil y del vestido en México 2013. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
43. Laske, O. (2004), Can evidence based Coaching increase ROI?, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 2, No. 2, Autumn 2004.
44. Lamy, Pascal (2006). Humanizar la globalización. Discurso en su visita a Chile. Santiago de Chile, Chile, 30 de enero.

- [http://www.w-to.org/spanish/news\\_s/sppl\\_s/sppl16\\_s.htm](http://www.w-to.org/spanish/news_s/sppl_s/sppl16_s.htm) [Consulta: enero 21 de 2007].
45. Lenski, Gerhard (May 2005). Ecological-Evolutionary Theory: Principles and Applications. Paradigm Publishers.
  46. Lepsinger, R. (2010) Closing the execution Gap: How leaders and their companies get results, John Wiley & Sons, Inc.
  47. Longhurst, L. (2006), The 'Aha' Moment in Co-Active Coaching and its Effects on Belief and Behavioural Changes. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 4, No.2, Autumn 2006.
  48. Maslow, A. (1991) Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. (1991)
  49. Makin, P. Cox, C. (2004). Changing behaviour at work: a practical guide. Oxfordshire: Routledge.
  50. McGregor, D. (1960) El lado humano de las organizaciones, McGraw Hill (1994).
  51. McGovern, J. (2001), Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment, The Manchester Review, 2001, Vol. 6, Number 1.
  52. Mintzberg, H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press, Nueva York.
  53. Muriedas (2012) - <http://www.cronica.com.mx/notas/2013/761793.html>
  54. Musashi, M. (1974) A book of five rings: the classic guide to strategy, Woodstock, Nueva York, The Overlook Press.
  55. Nelson, E & Hogan, R. (2009). Coaching on the Dark Side. International Coaching Psychology Review. The British Psychological Society
  56. Nelson, E & Hogan, R. (2009). Coaching on the Dark Side. International Coaching Psychology Review. The British Psychological Society.
  57. New York Times (2013), Recuperado en: <http://www.nytimes.com/2003/07/13/nyregion/coach-or-couch-choose-your-therapy.html>
  58. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (1993), Small and Medium enterprise, Tecnology and Competitiveness.

59. O'Connor, J., Lages, A. (2001), *How Coaching Works*, A & C Black, London (2007)
60. Ortiz, M. (2010), *No es lo mismo*, LID, (2010).
61. Robinson, R. y Pearce II, J. (1984): "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 1, pp. 128-137.
62. Rodríguez, J (2005): *Como aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Quinta Edición, International Thomson, México.
63. Sabino, C. (2000), *El proceso de investigación*. Caracas, Panapo.
64. Salom, Omar, *Certificación de Coaching ejecutivo* (2013), <http://sachandy.com/>
65. Sampieri, R, et al, (2006), *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, México.
66. Serna, G. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación estratégica: un marco de referencia* (pp. 55). Bogotá, Colombia: 3R Editores
67. Senge, Peter (2004), *La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
68. Scott, Ivonne, (2007), *Executive Coaching: A Proposal to Strengthen the Leadership in Organizations*, volumen 7, número 2, Universidad estatal a distancia, Costa Rica.
69. Sherpa Coaching (2013). Recuperado en: <http://library.constantcontact.com/download/get/file/1102433537560-47/2013-Executive-Coaching-Survey+sherpa.pdf>
70. Shrader, C., L. Taylor, y D. Dalton (1984) "Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal", *Journal of Management*, vol. 10, núm. 2.
71. Steiner, G. (1979) *Strategic Planning: What every manager must know*, Free Press, Nueva York.
72. Stevens Jr. (2005), *Executive coaching from the executive's perspective*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol 57(4)
73. Stiglitz, Joseph E. *El malestar en la globalización*. Madrid, Taurus, 2002
74. Tsun Tsu (1971). *The art of war*, Oxford: Oxford University Press.
75. Thompson A. y Strickland A., (2001), *Administración Estratégica Conceptos y Casos*, 11va. Edición, Mc Graw Hill.
76. Thompson A. y Strickland A. (1985), *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*, Mc Graw-Hill.
77. Thompson, A., Strickland, A. y Gamble, J. (2007). *Crafting and executing Strategy: The request for competitive advantage*. Dubuque, IA: McGraw-Hill.

78. Palella, S. y Martins, F. (2003) Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL)
79. Paige, H. (2002), Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Executives, International Education Journal Vol 3, No 2, 2002
80. Perlman, J. Bruce y Rivera, Mario, (2003), Planeación e integración estratégica: Extensión conceptual y teórica de un modelo aplicado, Revista Chilena de administración pública, segunda edición.
81. Porter, M, (1987), Ventaja competitiva, Cecsca.
82. Porter, M. (1990) “The Competitive Advantage of Nations”. The Free Press.
83. Porter, M, (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980
84. World economic fórum. (2014) Recuperado en: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)
85. Whitmore, J. (1992), Coaching for performance, Nicolas Brealy Publishions (2002).