



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El coaching empresarial en la cultura
organizacional de las PYMES del sector calzado de la
Provincia de Tungurahua.”**

AUTORA: Mayra Anabel Peña Vaca

TUTOR: Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha Mg.

AMBATO – ECUADOR

Mayo 2018



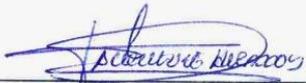
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **“El Coaching Empresarial en la Cultura Organizacional de las PYMES del sector calzado de la provincia de Tungurahua”** presentado por la señorita **Mayra Anabel Peña Vaca**, para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 22 de mayo de 2018



Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha Mg.
C.I.: 180302263-9

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

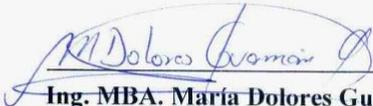
Yo, **Mayra Anabel Peña Vaca**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Mayra Anabel Peña Vaca
C.I. 180445628-1

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

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



Ing. MBA. María Dolores Guamán Guevara
C.I: 180283169-1



Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera
C.I: 110248114-8

Ambato, 22 de mayo de 2018

DERECHOS DE AUTOR

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

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



Mayra Anabel Peña Vaca
C.I. 180445628-1

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su infinita grandeza y darme lo más preciado la vida y la salud. Por fortalecer mi espíritu en los momentos más difíciles y permitirme seguir luchando con tesón por mis ideales y guiar mí camino bendiciendo cada uno de mis pasos hacia la culminación de mi carrera.

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, por abrirme las puertas hacia la formación profesional, a los diferentes docentes por sus enseñanzas y conocimientos brindados a lo largo de mis estudios.

A mi tutora, Ingeniera Jacqueline Hurtado, por la orientación, soporte y ayuda brindada durante la realización de mi proyecto de investigación con sus saberes, aportes, comentarios y sugerencias.

Mayra Anabel Peña Vaca

DEDICATORIA

A mis padres, Ángel y Bertha por su amor, confianza, sacrificio y apoyo incondicional que siempre me brindaron durante toda mi vida y carrera universitaria con sus consejos, palabras de aliento, de superación, de ser cada día mejor y demostrar humildad.

A mi hijo, Mathías el motor de mi vida fuente de motivación para no decaer ante las adversidades; el que me inspira día a día a no rendirme y seguir adelante en pro de brindarle un futuro mejor.

A mi hermano, Oscar por ser mi cómplice, acompañarme y apoyarme en todo momento y por estar a mi lado en las buenas y en las malas.

A Mauricio, por su amor, cariño, apoyo, paciencia y comprensión durante esta etapa tan importante de mi vida; por brindarme el tiempo necesario para realizarme como profesional.

Mayra Anabel Peña Vaca

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
INDICE DE TABLAS.....	XIII
INDICE DE FIGURAS.....	XVI
RESUMEN EJECUTIVO	XVII
ABSTRAC.....	XVIII
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Árbol de Problemas.....	4
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.1 Objetivo General.....	7
2.2 Objetivos Específicos	7
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE).....	8
3.1 Origen del Coaching	8
3.1.1 Antecedentes históricos del coaching.....	8
3.1.2 Evolución del coaching	9
3.1.3 Escuelas de Coaching	10
3.2 ¿Qué es el Coaching?.....	12
3.3 ¿Qué no es coaching?.....	13

3.3.3.1	Terapia	14
3.3.3.2	Mentoring.....	14
3.3.3.3	Consultoría.....	14
3.3.3.4	Formación	14
3.3.4	Características del coaching	14
3.3.6	La figura del Coach (entrenador)	16
3.3.6.1	Características	16
3.3.6.2	Cualidades de un Coach.....	16
3.3.7	Tipos de coach.....	17
3.3.7.1	Coach interno.....	17
3.3.7.2	Coach externo	17
3.3.8	Coaches o entrenadores a nivel mundial	17
3.3.9	La figura del Coachee (cliente)	18
3.3.10	Tipos de Coaching.....	19
3.3.10.1	Personal	19
3.3.10.2	Oncológico	19
3.3.10.3	Sistémico	19
3.3.10.4	Coercitivo	20
3.3.10.5	Cognitivo	20
3.3.10.6	Deportivo	20
3.3.10.7	Coaching con inteligencia emocional.....	20
3.3.10.8	Coaching PNL (Programación Neurolingüística).....	20
3.3.10.9	Coaching ejecutivo	21
3.4	Coaching empresarial.....	21
3.4.1	Principios fundamentales del coaching empresarial	22
3.4.2	Beneficios del coaching empresarial	23
3.4.3	Ventajas del Coaching	24

3.4.4	El Coaching para técnicas de liderazgo	25
3.4.5	El coaching para técnicas de negociación.....	25
3.4.6	Proceso de coaching.....	26
3.4.7	Herramientas del coaching empresarial	27
3.4.7.2	Modelo OUTCOMES	31
3.4.7.3	Modelo ACHIEVE.....	32
3.4.8	Efectividad del coaching en la pequeñas y medianas empresas.....	34
3.4.9	Modelo de Eficacia del Coaching.....	35
3.5	Comportamiento organizacional	35
3.5.1	Cultura	36
3.5.2	Cultura Organizacional	36
3.5.3	Elementos de la Cultura Organizacional	40
3.5.3.1	Valores	41
3.5.3.2	Creencias	41
3.5.3.3	Normas.....	41
3.5.3.4	Reglas.....	42
3.5.3.5	Historias y Mitos.....	42
3.5.4	Niveles de la Cultura (Schein, 1998).....	42
3.5.4.1	Artefactos.....	43
3.5.4.2	Valores Adoptados.....	43
3.5.4.3	Supuestos básicos	43
3.5.5	Tipos de cultura	43
3.5.5.1	Cultura Fuerte	43
3.5.5.2	Cultura Débil.....	44
3.5.6	Coaching y Cultura Organizacional	45
3.5.7	Modelo teórico de relación Cultura Organizacional y Actitud frente al cambio.....	45

3.5.8	Medición de la Cultura Organizacional.....	46
3.5.9	Seguimiento.....	46
3.5.9.1	¿Qué es la evaluación de la calidad del servicio interno?.....	47
3.6	Pymes en el Ecuador	48
3.6.3	Corporación Financiera Nacional (CFN)	50
3.6.4	Ministerio de Producción y Competitividad (MIPRO)	50
3.7	Industria del calzado a nivel mundial.....	52
3.8	La industria del calzado en Latinoamérica.....	55
3.9	La industria del calzado en Ecuador.....	57
3.10	Calzado en la provincia de Tungurahua	59
3.11	Asociaciones de Calzado de la Provincia de Tungurahua.....	60
3.12	Diagnóstico del Sector calzado de la provincia de Tungurahua.....	63
4	METODOLOGÍA.....	69
4.1	Enfoque de la investigación	69
4.2.1	Investigación de campo	69
4.2.2	Investigación documental.....	69
4.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	69
4.3.1	Investigación Exploratoria.....	69
4.3.2	Investigación descriptiva	70
4.4	Población y Muestra.....	70
4.4.1	Población	70
4.4.2	Muestra.....	70
4.5	Validación del instrumento de recolección de información	72
4.5.1	Fiabilidad	72
5	RESULTADOS	74
5.1	Análisis e interpretación de resultados.....	75
5.2	Discusión de resultados	85

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
6.1 CONCLUSIONES.....	88
6.2 RECOMENDACIONES.....	88
7. PROPUESTA.	89
7.1 Modelo de coaching y Cultura Organizacional para el sector calzado de la provincia de Tungurahua.....	89
7.2 Modelo de coaching para directivos y jefes de área de las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua.....	90
7.3 Diseño Modelo Grow	91
7.4 Evaluación y Feedback de seguimiento	96
7.4.1 Resultados a obtener	96
8. REFERENCIAS.....	98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escuela Norteamericana.....	10
Tabla 2 Escuela Europea.....	11
Tabla 3 Escuela Chilena.....	12
Tabla 4 Coaches a Nivel Mundial.....	18
Tabla 5 Proceso de coaching.....	27
Tabla 6 Fases del Modelo Grow	28
Tabla 7 Modelos de coaching	33
Tabla 8 Características Empresas con y sin cultura definida.....	40
Tabla 9 Características Cultura Débil y Fuerte	44
Tabla 10 Clasificación de las Pymes.....	49
Tabla 11 Programas y Proyectos para las Pymes.....	51
Tabla 12 Principales países productores de calzado	53
Tabla 13 Ranking de países consumidores de calzado	53
Tabla 14 Estadísticas del Calzado en países de Latinoamérica	57
Tabla 15 Provincias productoras de Calzado	60
Tabla 16 Asociación de calzado APROCALZA.....	60
Tabla 17 Asociación de Calzado CALZAFINCE.....	61
Tabla 18 CALTU (Cámara de Calzado de Tungurahua)	61
Tabla 19 Población de la provincia de Tungurahua por cantones	63
Tabla 20 Entradas y Salidas de ecuatorianos	63
Tabla 21 Muestra.....	70
Tabla 22 Resumen de procesamientos de casos.....	72
Tabla 23 Estadísticas de fiabilidad.....	72
Tabla 24 Estadísticas de total de elemento	73
Tabla 25 Cultura Organizacional	75
Tabla 26 Identificado con los valores	76
Tabla 27 Valores corporativos	77
Tabla 28 Resolución de problemas	78
Tabla 29 Beneficios del coaching	79
Tabla 30 Proceso de coaching.....	80
Tabla 31 Práctica de coaching.....	81
Tabla 32 Mejores resultados	82

Tabla 33 Flexibilidad y adaptación	83
Tabla 34 Fortalecimiento	84
Tabla 35 Problemas Sector Calzado	92
Tabla 37 Plan de Acción	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Cultura organizacional	75
Gráfico 2 Identificado con los valores	76
Gráfico 3 Valores corporativos	77
Gráfico 4 Resolución de problemas	78
Gráfico 5 Beneficios del coaching	79
Gráfico 6 Proceso de coaching.....	80
Gráfico 7 Práctica de coaching	81
Gráfico 8 Mejores resultados	82
Gráfico 9 Flexibilidad y adaptación.....	83
Gráfico 10 Fortalecimiento	84

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de Coaching.....	26
Figura 2 Modelo Outcomes.....	31
Figura 3 Modelo ACHIEVE	32
Figura 4 Cómo se forman las culturas	39
Figura 5 Niveles de Cultura según Schein	42
Figura 6 Las 5 fuerzas de Michael Porter	66
Figura 7 Modelo de Coaching - Modelo Grow y Cultura Organizacional. Adaptado de un modelo teórico sobre cultura organizacional y resistencia al cambio.....	89

RESUMEN EJECUTIVO

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector calzado de la provincia de Tungurahua, son las más representativas a nivel nacional por ofrecer variedad en calzado de excelente calidad. Sin embargo, las actuales exigencias del entorno empresarial como la globalización obligan a las pymes a cambiar. Entre los cambios que enfrentan las empresas entendidas como un sistema social está la resistencia de las personas a cambiar sus hábitos y costumbres para no salir de su zona de confort.

El motivo de la presente investigación es incentivar a los directivos, líderes y empresarios de las pymes a fortalecer la Cultura Organizacional a través del Coaching Empresarial, una herramienta estratégica que ayuda a desarrollar las habilidades y competencias de las personas.

Como parte del diagnóstico se realizó un estudio de campo y se aplicaron encuestas a través de un cuestionario estructurado al personal administrativo de las pymes del sector calzado, arrojando como resultado la existencia de una cultura organización débil.

La presente investigación, se centra en la aplicación de herramientas de coaching empresarial, modelo Grow que ayudará a fortalecer la cultura organizacional de las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN; COACHING; CULTURA ORGANIZACIONAL; PYMES; SECTOR CALZADO.

ABSTRAC

The small and medium enterprises (SMEs) of the footwear sector of the province of Tungurahua, are the most representative at national level for offering a variety of footwear of excellent quality. However, the current demands of the business environment such as globalization force SMEs to change. Among the changes facing companies understood as a social system is the resistance of people to change their habits and customs to not leave their comfort zone.

The reason for this research is to encourage managers, leaders and entrepreneurs of SMEs to strengthen the Organizational Culture through Business Coaching, a strategic tool that helps to develop the skills and competencies of people.

As part of the diagnosis, a field study was conducted and surveys were applied through a structured questionnaire to the administrative staff of SMEs in the footwear sector, resulting in the existence of a weak organizational culture.

This research focuses on the application of business coaching tools, Grow model that will help strengthen the organizational culture of SMEs in the footwear sector of the province of Tungurahua.

KEYWORDS: INVESTIGACIÓN; COACHING; ORGANIZATIONAL CULTURE; SMES; FOOTWEAR SECTOR.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El mundo empresarial afronta mayores exigencias en cuanto a globalización, competitividad y avances tecnológicos. Los cuales, han provocado que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) enfrenten grandes desafíos a causa del rezago organizacional que poseen. En este sentido, existe una cierta presión sobre los directivos empresarios y empleados para la toma de decisiones, asignación de recursos, cambios e innovación, los mismos que están encaminados a facilitar una solución a dichas exigencias.

Sin embargo, cualquier cambio que se realice ya sea en una unidad o en la totalidad de la empresa su cultura organizacional se ve afectada. Sin duda, ocasiona un cambio cultural dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres, en los saberes con los que las organizaciones alcanzan sus objetivos (Acosta, 2012, p.13). Por esta razón, es clave que las empresas posean una cultura organizacional fuerte, de tal modo que sus empleados las acojan como parte de sus valores y cultura (Olivares, 2013, p. 73).

Al respecto, los empresarios de hoy ante las exigencias del entorno empresarial han dejado de lado los métodos tradicionales y se han enfocado en la incorporación de nuevas y novedosas prácticas empresariales que ayuden al talento humano a afrontarlas. Así, el coaching (entrenamiento) consiste en un proceso directo, interactivo y confidencial entre un coach (entrenador) y uno o varios coachees (clientes) que buscan el camino más eficaz para alcanzar sus objetivos mediante la utilización de sus propios recursos y habilidades. En otras palabras, el coaching fortalece la autoconfianza, mejora la calidad de vida y las relaciones interpersonales dentro de un grupo u organización (Vidal, Cerdón y Ferrón, 2011, p. 82).

En el contexto corporativo esta herramienta toma el nombre de coaching empresarial; mismo que ayuda a las personas a desplegar su potencial generando una profunda transformación. Promueve cambios de conducta, emocionales y del conocimiento de

tal forma que consiguen sus objetivos con la utilización de sus propios recursos y habilidades (Crescendo Gestión del Talento y Coaching, 2015).

Sin embargo, se ha podido evidenciar que en nuestro país la práctica de coaching empresarial no ha evolucionado en todo su contexto, de tal manera que son muy pocas las empresas que utilizan esta herramienta.

El sector del calzado ecuatoriano en los últimos años ha evolucionado satisfactoriamente, después de la recesión que tuvo en el año 2009. En la actualidad, es uno de los sectores económicos más representativos del país y está conformado en su mayoría por pequeñas y medianas empresas. Que para poder desarrollarse deben poner en marcha sus estrategias.

La cultura organizacional identifica aspectos como principios, objetivos y destino en pocas palabras es el ADN de la empresa, es decir es su esencia primaria y fundamental que le imprimirá valor a la marca, productos o servicios frente a clientes, proveedores y demás actores relacionados con la entidad. No obstante, las pymes no promueven continuamente su filosofía empresarial entre sus colaboradores a causa de ello existe desconocimiento acerca de los valores y objetivos que persigue la empresa; lo que se da a entender que no existe un lineamiento entre empresa – empleado o trabajador.

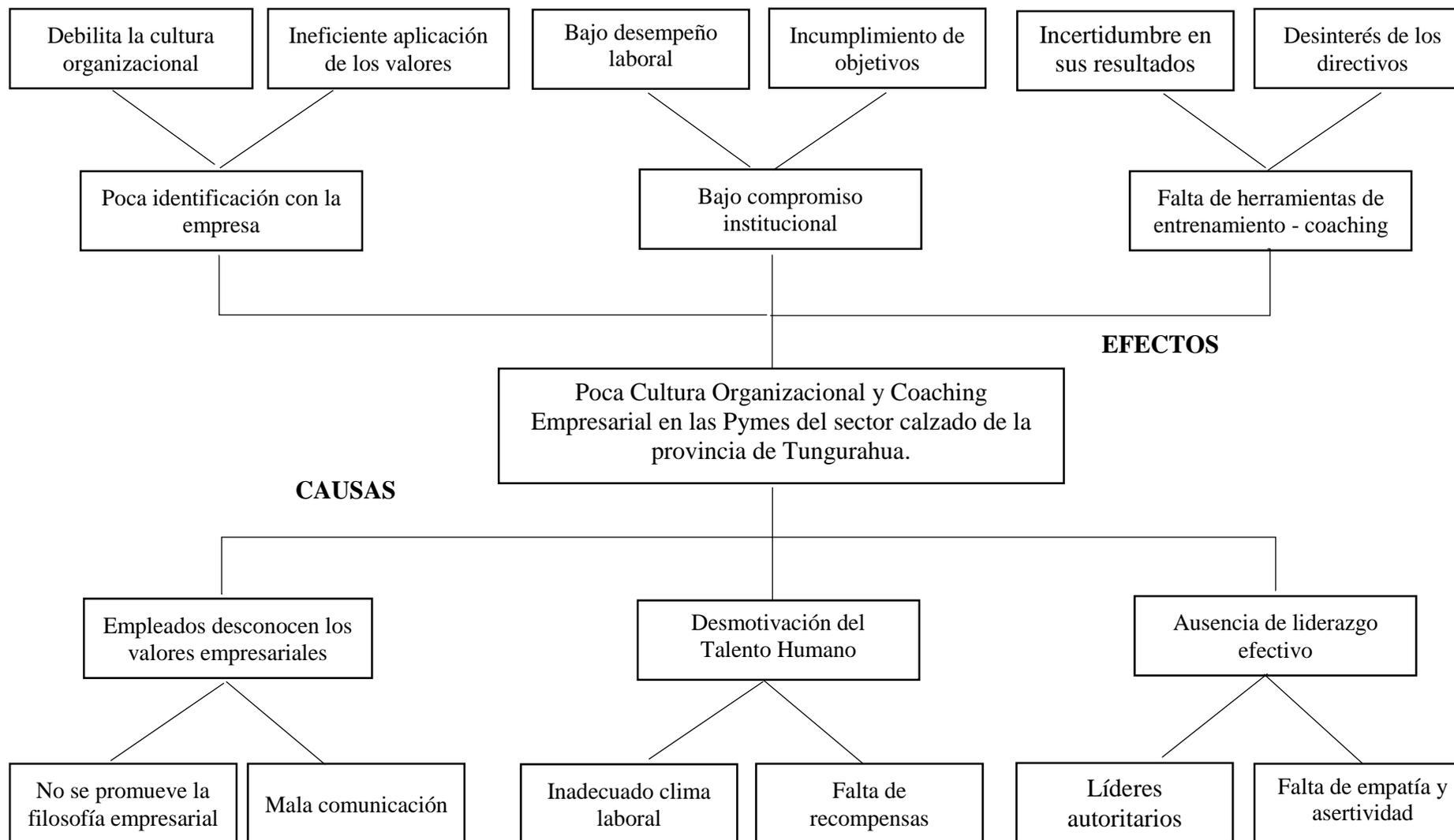
Asimismo, otro factor que incide es la falta de liderazgo efectivo en la dirección y la falta de motivación al talento humano para transmitir de manera eficaz los objetivos empresariales que se persiguen. Todo ello, se ve reflejado en el comportamiento y actitudes negativas de sus empleados representados en una cultura organizacional débil.

La presente investigación aporta a la Agenda productiva territorial de la provincia de Tungurahua ya que en ella se destaca el desarrollo de las pymes, mismas que son muy importantes en el crecimiento de la economía, para la transformación del aparato productivo local y mejoramiento de la posición competitiva del país.

Además las pymes contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad al ser consideradas una de las principales fuentes generadoras de empleo e ingresos y se caracterizan por tener especificidad de activos lo que permite desarrollar recursos únicos.

La finalidad de la investigación es analizar los beneficios del coaching empresarial en la cultura organizacional de las pymes en el sector calzado de la provincia de Tungurahua.

1.1 Árbol de Problemas



1.1.1 Análisis

Todas las empresas u organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia y enfrentan problemas de crecimiento. También, tienen una personalidad, una necesidad, un carácter, normas y su propia historia que en conjunto forman su cultura organizacional. Según, Robbins & Judge (2011) definen a la “cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distingue de otras”. Por lo tanto, es necesario incorporar nuevas herramientas estratégicas como el coaching empresarial que ayuda a las personas a desplegar todo su potencial y genera una profunda transformación en la forma de ver las cosas desde otras perspectivas ante el compromiso y la responsabilidad (Crescendo Gestión del Talento y Coaching, 2015).

La participación de los líderes en las empresas es un punto clave cuando se trata de realizar cambios empresariales. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas carecen de liderazgo efectivo; puesto que existen líderes autoritarios quienes toman las decisiones y fijan las directrices sin la participación de sus subordinados. Y por ende no se promueven las habilidades de empatía y asertividad que permiten tener una adecuada comunicación con el resto del personal. Según, Choo (como se cito en Pautt, 2011) “El liderazgo efectivo es considerado como una ventaja competitiva más importante para las organizaciones del sector público y del sector privado en la mayoría de los países”. Es por eso, que se deben implantar nuevos modelos de entrenamiento que faciliten a los líderes el desarrollo de sus habilidades. Como menciona, Whitmore (2011) “Las empresas necesitan de líderes efectivos para alcanzar sus objetivos. Se trata de líderes capaces de materializar su visión y sobre todo de influir en su trabajadores para cpnvencerlos sobre la misma”.

Asimismo, otro factor que altera a la cultura organizacional es la desmotivación, dado que el talento humano no saca a flote todas sus habilidades, destrezas y valores durante sus actividades laborales del día a día. Esto, induce al incumplimiento de los objetivos empresariales y bajo rendimiento laboral ya que el personal no se siente comprometido con la empresa. Según, Herzberg (como se cito en Suchar, 2015) manifiesta que “La motivación incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento

profesional, que se muestran por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador”.

Además, lo que genera una cultura organizacional débil en las empresas es la falta de promoción de su filosofía empresarial entre sus empleados. Porque, no existen canales adecuados de comunicación que permitan llegar satisfactoriamente hacia el receptor con el mensaje que se desea transmitir. Lo que, produce desconocimiento de los valores empresariales con los que la empresa trabaja para alcanzar sus metas. Según, Rosales, Montilla y Moreno (2011) “Las empresas exitosas, serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores, basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión”.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

Determinar como el coaching empresarial aporta al fortalecimiento de la cultura organizacional de las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua.

2.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los beneficios del coaching empresarial para las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua.
- Diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional que tienen las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua.
- Proponer herramientas de coaching empresarial para el fortalecimiento de la cultura organizacional de las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE)

3.1 Origen del Coaching

La palabra coach tiene sus inicios en los siglos XV y XVI en la ciudad de Kocs, situada al noroeste de Hungría. En esta ciudad, hacían su parada los pasajeros que viajaban a Viena y Pest; por lo que se empezó a utilizar carruajes de caballos con un sistema de suspensión único que hacía que los pasajeros tuviesen un viaje más cómodo. Razón por la cual, eran considerados un símbolo de excelencia en función de transportar personas de un lugar a otro; denominándolo “kocsi szekér” (carruaje de Kocs). Dicho término paso al español como coche, al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al inglés como coach. Así pasó a llamarse coach a la persona que conducía el carruaje (Zapata, 2012, p. 4).

Con el pasar del tiempo, se convirtió en una palabra polisémica, es decir con varios sentidos y valores. Según Ortiz (2010) a partir del año 1850 el término se difundió en las universidades inglesas; pues los jóvenes de la aristocracia llamaban coach a sus profesores particulares, se podría traducir coach como tutor, monitor, entrenador, etc. En el año de 1960, la palabra coaching se empleó para designar programas educativos pero hasta el año 1980 no se habla de coaching como una profesión. La palabra coaching con el sufijo ing, se refiere al acto de entrenar conocido como entrenamiento.

3.1.1 Antecedentes históricos del coaching

La figura del filósofo Sócrates es la más atractiva cuando se habla de coaching, quien a través de su denominada mayéutica que en griego significa (dar a luz). Sócrates promovía el uso del diálogo como forma de ayudar a sus discípulos a alcanzar el conocimiento, es decir (sacar a la luz) ideas que se encuentran en su interior en lo más profundo; mediante diversas preguntas. Además, hacía referencia a que “no existe el enseñar, sino solo el aprender”, por esta razón intentó inculcar conocimientos en los alumnos a través de sus propias conclusiones; las que surgían a partir de las preguntas que les realizaba con la finalidad de que la persona se cuestione sobre aquellas creencias que las tenía como estáticas. El

filósofo concluyó, que todos tenemos la capacidad de llegar a la verdad pero la tenemos oculta en nuestro interior y hay que tratar de sacarla a la luz (Alcaide, 2012, p. 3).

Por otro lado, Platón también considerado uno de los filósofos más importantes de la historia quien fue discípulo de Sócrates; escribió una colección de cartas y los denominados “Diálogos filosóficos de Platón” principales escritos que fueron considerados como las primeras sesiones de coaching primitivas. Los mismos que aportan con técnicas de las preguntas, la escucha activa para poder adquirir el conocimiento y la generación de conversaciones complejas e interesantes. Por ello, las preguntas poderosas y la escucha activa son las herramientas fundamentales que debe poseer un coach para ser catalizador de otro. El trabajo del coach es ser catalizador del autoconocimiento, del espíritu, del cuerpo, la mente, el corazón y las relaciones sociales de los clientes, pues el autoconocimiento se transforma en la fuente real de todo proceso de coaching (Alcaide, 2012, p. 10).

Por último, el filósofo Aristóteles quien también aportó al coaching se refirió a que el hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grave en su mente. Es decir, podemos pasar del ser (donde estamos) al deber ser (a dónde quiero llegar) y la única forma es a través de la acción (hábito) sin ello las sesiones de coaching no servirían (Alcaide, 2012, p. 14).

3.1.2 Evolución del coaching

A mediados de los setenta y a partir de la disciplina del deporte el Coaching da su entrada triunfal a través de Timothy Gallwey quién notó en los deportistas que su principal enemigo, que impedía dar su máximo potencial era su propia mente. Ello, lo llevó a desarrollar un libro denominado “The Inner Game” (El juego interior); mismo que se centró en ayudar a una persona a tener acceso a habilidades que no conocía y a mejorar su rendimiento deportivo, es decir ayudar a superar los obstáculos autoimpuestos que impiden a la persona o equipo acceder a su potencial. Fue el primero en demostrar un método integral de entrenamiento que podía aplicarse a muchas situaciones y en diferentes ámbitos de la vida (Whitmore , 2011, p. 20).

Posteriormente, Jhon Whitmore, adaptó dicho procedimiento al medio empresarial inglés, a través del modelo Grow de Graham Alexander y Alan Fine; obteniendo magníficos resultados. Así, se dió lugar al coaching empresarial. Whitmore fue uno de los principales pensadores del mundo del liderazgo y la transformación organizacional; reconocido por su libro *Coaching for Performance*. Y más tarde Thomas J. Leonard, llevó el coaching al ámbito personal para de esta forma ponerlo a nuestra disposición; por ello es reconocido como el padre del coaching moderno (Ortíz, 2010, p. 58).

3.1.3 Escuelas de Coaching

Tabla 1 Escuela Norteamericana

ESCUELA NORTEAMERICANA	
Fundador: Thomas Leonard	
Pionero del desarrollo del Coaching profesional en todo el mundo. Creó las primeras asociaciones de Coaching como son: ICF (International Coach Federation), IAC (International Association of Coaching), Coach University y la Graduate School of Coaching.	
Estilo de Coaching Norteamericano	
Thomas Leonard desarrollo un modelo denominado 5 x 15 para hacer coaching que consta de 5 elementos interrelacionados cada uno con 15 ítems.	
Elemento	Descripción
Las 15 Competencias	Recogen las habilidades básicas que debe desarrollar un coach, para llevar a cabo una sesión de coaching.
Los 15 Clarificadores	Aclaran el fundamento de lo que expresa el cliente, permitiendo que el coaching se oriente hacia lo más importante.
Los 15 Productos	Recogen las diferentes aportaciones que el coach puede hacer a su cliente.
Los 15 Marcos	Recogen las creencias en las que se mueve le coach, es decir aquellas que le sirven para ampliar el conocimiento.
Los 15 Puntos de Estilo	Recogen la forma en que el coach debe relacionarse con el cliente.

Fuente: Psicología y Coaching (Ortíz, 2010)

Elaborado por: Mayra Peña

Tabla 2 Escuela Europea

ESCUELA EUROPEA
Fundadores: Timothy Gallwey y Sir John Whitmore
<p>Gallwey, elaboró el sistema de aprendizaje el juego interior. Quién desarrolló la frase: "Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior".</p> <p>Por otra parte, Whitmore retomó dicha metodología del juego interior; utilizando la metáfora de la bellota y expresó: "Somos más similares a la bellota que contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble". Llevando el Coaching al mundo empresarial.</p>
Estilo del Coaching Europeo
Un coach debe ser capaz de ver a las personas no como son, sino como pueden llegar a ser. Utilizando las siguientes premisas:
Premisas:
1. Elevar la conciencia
2. Asumir la responsabilidad
3. Desarrollar la confianza en uno mismo.
Modelo Grow
El modelo Grow es una herramienta de liderazgo que muchas organizaciones la han implementado gracias a sus excelentes resultados.
Goal: Meta
Reality: Realidad
Options: Opciones
What, When, Who, Will: qué va hacer, cuándo, cómo, con quién, además de la voluntad para realizarlo.

Fuente: Psicología y Coaching (Ortíz, 2010)

Elaborado por: Mayra Peña

Tabla 3 Escuela Chilena

ESCUELA CHILENA (COACHING ONCOLÓGICO)
Fundadores: Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla.
Echeverría, fue uno de los precursores que escribió un libro difundiendo los principios de la Oncología del lenguaje en 1994.
¿Qué es Coaching Oncológico?
El Coaching oncológico ayuda al cliente a identificar qué tipo de observador es y le enseña a ser un observador diferente, pues le permite afrontar de forma más eficiente las situaciones de su vida cotidiana.
Estilo del Coaching Oncológico
Este estilo tiene la posibilidad de elevar el nivel de intervención o transformacional que los otros estilos. El coaching oncológico aporta herramientas muy poderosas orientadas al desarrollo del talento humano, más que a la resolución de problemas.

Fuente: Psicología y Coaching (Ortíz, 2010)

Elaborado por: Mayra Peña

3.2 ¿Qué es el Coaching?

García-Allen (2016) define “El coaching es una metodología y proceso sistemático que consigue el máximo desarrollo personal y profesional de las personas e influye en la transformación de las mismas; generando cambios de perspectiva, aumento de la motivación, compromiso y responsabilidad”. Es decir, el coaching es una práctica profesional que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una o grupo de personas, con la finalidad de cumplir metas y desarrollar habilidades específicas. Esta definición se complementa con lo dicho por Vidal, Cordón y Ferrón (2011) quienes definieron al coaching como un proceso donde el entrenador y persona o grupo de personas se comprometen a cumplir una serie de objetivos mediante un plan de acción, priorizando sus objetivos más importantes, trazando plazos de tiempo y recursos para alcanzar dicho objetivo.

Para Andrade (2012) el coaching ayuda a las personas a alcanzar sus metas ya sea personales, profesionales y empresariales; mediante sesiones a las que se someten el coach y el coachee, donde se realiza una serie de preguntas y se despejan todas las perspectivas y tácticas para alcanzar las metas trazadas por el coachee.

Por otra parte, Timothy Gallwey (2011) manifiesta que es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de la manera de ser, con el cual una persona se moviliza de manera exitosa hacia la consecución de sus metas. Puesto que, facilita el autoconocimiento y el contacto de la persona con su entorno desplegando todo su potencial hasta conseguir resultados extraordinarios. Así, Whitmore (2011) afirma que es liberar el potencial de una persona para desarrollar su rendimiento. Cabe resaltar que es una técnica de dirigir y tratar a las personas, mientras que no es una técnica estricta. En este sentido es un proceso de diálogo ordenado que facilita el descubrimiento del potencial de una persona enfocado al cambio (Sánchez & Boronat, 2014, p. 225).

También es importante mencionar la definición por parte de la International Coach Federation (ICF, 2013) define al coaching como una relación continuada que ayuda a las personas a conseguir resultados extraordinarios, pues el cliente profundiza su aprendizaje, mejora su desempeño y calidad de vida. Así mismo, La Asociación Española de Coaching (ASESCO, 2012) sostiene que, el coaching a más de ser una herramienta muy valiosa es un modo de ser y hacer lo cotidiano. Es de utilidad en la gestión empresarial para el desarrollo de las personas. Ayuda a pensar de una forma diferente y a mejorar la comunicación.

3.3 ¿Qué no es coaching?

Algunas personas suelen confundir al coaching con formación, terapia, mentoring, consultoría, psicoterapia. Por tal motivo, cabe mencionar, las distintas diferencias que presentan cada una de ellas.

3.3.3.1 Terapia

La terapia trabaja con la salud mental del paciente, mediante la profundización en sus problemas y entendimiento de las causas que lo originan. Por su parte, el coaching se orienta a la mejora del desempeño actual del cliente para lograr una meta u objetivo, orientándose en el presente y futuro. Es decir, trabaja en el crecimiento mental de una persona, por lo que no es un proceso curativo sino generativo.

3.3.3.2 Mentoring

Un mentor es un profesional con mucha experiencia en el área de trabajo de su cliente, quien le aconseja y orienta en su carrera transfiriéndole sus habilidades. Por otro lado, el coaching contribuye a que el coachee desarrolle cierto tipo de potencialidades de carácter profesional.

3.3.3.3 Consultoría

Una consultoría consiste en un trabajo realizado por expertos en la materia en cuestión y proporcionar su conocimiento; se dirige a la mejora de un sistema que a un individuo. Se podría decir que un consultor es un experto que proporciona soluciones a los problemas que puede presentar una organización de forma ocasional.

3.3.3.4 Formación

Por su parte, la formación tiene como objetivo aportar conocimientos y para ello utiliza las distintas herramientas pedagógicas que varían de acuerdo a la materia a impartir.

3.3.4 Características del coaching

El coaching es un proceso de aprendizaje porque permite al coachee (cliente) descubrir sus propios potenciales y para ello el coach lo guiará según las siguientes características que propone Talero (2011):

3.3.4.1 Concreta

Se orienta en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño, es decir a la utilización de un lenguaje adecuado por parte del coach para que anime al coachee a ser preciso.

3.3.4.2 Interactiva

En este tipo de conversaciones se intercambian ideas e información se dan preguntas y respuestas entre el coach y coachee.

3.3.4.3 Responsabilidad compartida

Todos los involucrados colaboran para que la conversación sea lo más ventajosa posible.

3.3.4.4 Forma específica

Esta determinada por dos factores, la meta y el flujo de la información. La primera debe ser claramente y definida y la segunda involucra el desarrollo y amplificación de la información para luego involucrarla en aspectos específicos que lleven al logro de la meta.

3.3.4.5 Respeto

El coach en todo momento debe comunicar respeto por la persona que recibe el coaching.

3.3.5 Beneficios del coaching

A nivel individual

- Mayor perspectiva de lo que quiere y necesita
- Mayor flexibilidad
- Mayor adaptabilidad
- Potenciar la creatividad
- Ganar confianza
- Mejorar el balance de vida
- Clarificación de valores y objetivos

A nivel empresarial

- Mayor claridad y compromiso con la misión, visión y objetivos
- Contribuye a la creación de una cultura organizacional favorable
- Mejora el trabajo en equipo
- Desarrollo de habilidades comunicativas

3.3.6 La figura del Coach (entrenador)

El Coach es el profesional en Coaching que acompaña, instruye, a las personas en su proceso de cambio. Es decir, el coach es un facilitador que ayuda al cliente (coachee) a descubrir y potencializar su talento. (ICF, 2013) señala que un coach ofrece valoraciones y observaciones objetivas, escucha con perspicacia para comprender al coachee con la finalidad de fomentar cambios de mentalidad y el descubrimiento de habilidades.

3.3.6.1 Características

Las características más sobresalientes y habituales que poseen los coach se detallan a continuación:

- No marca el objetivo del proceso de coaching.
- Facilita que el coachee alcance sus objetivos.
- No da órdenes.
- Mantiene confidencialidad.
- Detecta obstáculos en el desempeño de personas y equipos.
- Es un observador.

3.3.6.2 Cualidades de un Coach

Las cualidades que presenta un coach al momento de impartir una sesión de coaching son las siguientes:

- Entusiasta: Su actitud es contagiosa
- Confiable: Confía en que su Coachee (cliente) pueden realizar correctamente su actividad asignada.
- Directo: Utiliza comunicación efectiva, específica y concreta.
- Orientado a la meta: Sus labores se basan en metas claras y definidas.
- Experto: Atrae respeto y lealtad.
- Observador: Se fija en aquellos aspectos que no se expresan con palabras sino con gestos.
- Claro: En sus explicaciones.

3.3.7 Tipos de coach

3.3.7.1 Coach interno

Es un profesional que forma parte de la empresa, por lo que podría ser un excelente recurso porque conoce mejor que nadie a los trabajadores y la situación actual de la empresa.

3.3.7.2 Coach externo

Es un profesional ajeno a la empresa. Una de sus ventajas es que cuenta con mucha experiencia ya que a trabajado con diferentes organizaciones aportando puntos de referencia que le guián en el acompañamiento a la persona. Además no tiene vínculos profesionales ni afectivos sobre las personas que rodean el proceso de coaching.

3.3.8 Coaches o entrenadores a nivel mundial

International Coach Federation es una de las organizaciones más importantes de coaches profesionales en el mundo. Misma, que realizó un estudio denominado Global Coaching Study en 137 países; donde participaron miembros del ICF, organizaciones empresariales, profesionales de coaching y demás miembros de otras organizaciones. Los datos muestra que a nivel mundial existen alrededor de 53.300 profesionales dedicados a la práctica del coaching.

La región donde se centra un alto número de coaches es en Europa Occidental con el 35%; seguida por Norteamérica con el 33%. También, se obtuvo una cifra estimada de 10.900 gerentes/directivos con habilidades de coaching. Además, cabe mencionar que la edad de los coaches profesionales esta entre menos de 50 años el 46% y con 50 años en adelante el 54% (ICF, 2016).

Tabla 4 Coaches a Nivel Mundial

Región	Coaches Profesionales	Gerentes/Directivos con habilidades de coaching
Norteamérica	17.500	3.100
América Latina y el Caribe	4.000	1.000
Europa occidental	18.800	2.700
Europa oriental	4.500	1.500
Oriente medio y África	2.400	700
Asia	3.700	1.500
Oceanía	2.400	400
GLOBAL	53.300	10.900

Fuente: International Coaching Federation – Global Coaching Study (ICF, 2016)

Elaborado por: Mayra Peña

En nuestro país el tema del coaching no está en apogeo, sin embargo, existen algunas organizaciones que se dedican a la formación de profesionales de coaching y además prestan sus servicios profesionales a personas y organizaciones que requieran esta interesante y beneficiosa metodología. En el Ecuador, entre las más importantes asociaciones se encuentran la International Coaching Federation Ecuador que cuenta con 22 miembros y Coaching Team Ecuador. Cabe mencionar, que no existe un estudio que nos indique o nos aproxime a establecer o estimar el número de coaches con los que cuenta el país.

3.3.9 La figura del Coachee (cliente)

Al coachee se lo conoce como cliente, es la persona que ha decidido adquirir los servicios de un coach para que le ayude a generar, descubrir conocimientos y competencias que necesita para mejorar. Por su parte, (ICF, 2013) manifiesta que el coachee es quien utiliza el proceso de coaching para promover el pensamiento basado en nuevas perspectivas, utilizando herramientas, modelos y principios proporcionados por el coach para alcanzar su propósito o meta.

3.3.10 Tipos de Coaching

3.3.10.1 Personal

Pérez, Cortés, Estrella y Garnica (2016) manifiestan que el coaching personal incide en la personalidad del individuo, líder, gerente o directivo para que incida en el comportamiento de su equipo o empleados hacia los resultados. En efecto se basa en las relaciones humanas, se apoya en dos factores motivacionales del ser humano la auto-superación y la autorrealización. Es un entrenamiento que facilita a la persona su desarrollo potencial con el fin de alcanzar objetivos coherentes y cambios profundos. En el cual el coach ayuda a que las personas tengan claras sus metas en lo personal, profesional o laboral y trazar el camino hacia ellas.

3.3.10.2 Oncológico

El coaching oncológico es una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, modo de relacionarse, actuar y de alcanzar sus objetivos; lo que le caracteriza a este tipo de coaching es el lenguaje porque no solo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad. Olalla (2011) menciona que el coaching oncológico es aquel que apunta a todo el ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona los modos tradicionales de percibir e interpretar. En donde las personas interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales para empezar a ser más creativos, proactivos; con la finalidad de generar competencias emocionales tales como el del hacer, del pensar y la comunicación.

3.3.10.3 Sistémico

El coaching sistémico orientado a la transformación de personas, organizaciones y equipos, está enfocado a detectar las causas que afectan una determinada situación, conflicto o problema; se realizan preguntas circulares con la finalidad de marcar una ruta de dicho conflicto o situación. En este sentido, Amador (2014) menciona el coaching sistémico se ocupa de construir el conocimiento, por medio de herramientas que permiten diagnosticar, intervenir y acompañar en la generación de nuevos comportamientos.

3.3.10.4 Coercitivo

El coaching coercitivo es un método que se basa en seminarios de entrenamiento que afirman un cambio profundo en la persona y que han causado mucha polémica al utilizar estrategias agresivas y radicales (Pérez, Cortés, Estrella y Garnica, 2016, p. 31).

3.3.10.5 Cognitivo

Este tipo de coaching permite la comunicación eficaz de conocimientos en el proceso; para ello tiene en cuenta el entrenamiento de sus funciones cognitivas, funciones expresivas y receptivas. Su finalidad es ayudar al coachee a buscar la transmisión eficaz de conocimientos tomando en cuenta el entrenamiento de las funciones cognitivas como son la memoria, orientación, atención, etc. (Pérez, Cortés, Estrella y Garnica, 2016, p. 31).

3.3.10.6 Deportivo

El coaching deportivo trabaja principalmente la motivación y el desarrollo de todo el potencial del deportista. Es un proceso donde el entrenador se encarga de fortalecer el talento y los recursos del deportista para que su rendimiento crezca. (Pérez, Cortés, Estrella y Garnica, 2016, p. 31).

3.3.10.7 Coaching con inteligencia emocional

Este tipo de coaching sirve para aprender a distinguir los bloqueos racionales, separándolos de los bloqueos emocionales, al hacerlo se puede trabajar con el coachee (cliente) en aquellas áreas que requiere un esfuerzo racional; es decir cambiar hábitos, mejorar sistemas o procesos personales. Esto es, Amador (2014) menciona que esta práctica permite reconocer las emociones en uno mismo y saber aplicar el pensamiento y razonamiento para comprenderlas y controlarlas adecuadamente.

3.3.10.8 Coaching PNL (Programación Neurolingüística)

La combinación del coaching con técnicas de PNL (Programación Neurolingüística) facilita el desarrollo de habilidades para cambiar hábitos, conductas y creencias; con el afán de eliminar esas ataduras que intervienen en la gestión emocional para que el proceso de coaching sea más rápido. En pocas palabras, esta metodología facilita

cambios duraderos en menos tiempo y busca modificar ciertas conductas a través de la interpretación de la realidad (Pérez, Cortés, Estrella y Garnica, 2016, p. 31).

3.3.10.9 Coaching ejecutivo

Este tipo de coaching está dirigido a los altos ejecutivos. Hace referencia al liderazgo y explota las habilidades de la dirección, habilidad de comunicación interpersonal, rendimiento del personal, entre otras (Pérez, Cortés, Estrella y Garnica, 2016, p. 31).

3.4 Coaching empresarial

El mundo empresarial esta en constante movimiento no deja de evolucionar así como las formas de hacer negocio, se ha tornado más competitivo; por lo tanto los empresarios deben adaptarse constantemente y construir nuevos caminos. Lo que ha generado la búsqueda de nuevas herramientas estratégicas para sobrevivir y es así como el coaching ha ayudado a conseguirlo. Bayo (como se citó en Chávez, 2012) manifiesta que las organizaciones así como las personas que la integran deben buscar nuevos procesos para su desarrollo como el coaching una herramienta en auge en el mundo de los negocios que esta adquiriendo gran importancia. Pérez, Cortés, Estrella y Garnica (2016) mencionan que la incorporación de estos nuevos elementos dentro de las empresas permite a las personas realizar sus actividades con la ayuda de un mentor llamado coach empresarial. Mismo que guiará hacia la consecución de sus objetivos y obtención de resultados satisfactorios tanto para la empresa como personales.

Por otra parte, Prizmic (2012) define al coaching empresarial como un proceso planificado encaminado al desarrollo y descubrimiento del potencial en las personas. Con la finalidad de mejorar los resultados organizacionales. Con la ayuda de un coach (entrenador) es la persona que cumple uno de los papeles más importantes de este proceso. Asimismo, Arqueros (2011) menciona que la utilización de técnicas en este proceso es muy importante , ya que el coach se apoya en estas herramientas para que el coachee (cliente) libere todo su potencial en el cumplimiento de sus objetivos. Por ello, el coach debe conocer a fondo cada uno de los modelos y metodologías para saber con certeza que modelo aplicar y en qué casos. Puesto que, la eficiencia de un proceso

de coaching está ligada a la relación que exista entre coach y coachee. Dacosta (como se citó en Rojas, 2013) menciona que los métodos de coaching siempre han existido pero con el tiempo han ido cambiando su nombre y los mismos han sido influyentes en el ámbito empresarial. Están orientados a fomentar el desarrollo de la comunicación interna, rendimiento laboral, alcance de los objetivos de equipo, etc.

Por consiguiente, Pughe-Parry (2011) señala que el coaching ayuda a mejorar y desarrollar habilidades en los negocios, en la vida, en las relaciones personales en donde las personas sean más felices, productivas y capaces de alcanzar sus metas y objetivos de una manera equilibrada y exitosa.

En definitiva, el coaching es la mejor herramienta para conseguir el éxito en las empresas porque se consiguen resultados muy alentadores como trabajadores más comprometidos, equipos eficaces con una buena gestión de los conflictos internos, enfocados a la productividad y con una mentalidad más abierta hacia el cambio, pues las organizaciones están en constante movimiento y por ende deben adaptarse a las distintas circunstancias y cambios. Uno de los cambios que las empresas han realizado con la aplicación del coaching ha sido en el cambio de su cultura organizacional; que ha permitido consolidar sus valores empresariales y mantener fuerte su cultura. Por ejemplo, empresas como Mead Johnson han aplicado coaching a sus empleados y han logrado desarrollar sus habilidades, mismas que les sirvió para afianzar el liderazgo de sus directivos y cambiar su cultura organizacional.

3.4.1 Principios fundamentales del coaching empresarial

Según (Ravier, 2015) los principios de coaching empresarial son los siguientes:

- Entender coaching como un proceso y no como una herramienta de gestión.
- Efectivizar una alianza corporativa en que todas las partes implicadas (Coach, Coachee indirecto y Coachee directo) estén de mutuo acuerdo con la metodología y filosofía del coaching a practicar.
- Trabajar sobre las Bases Fundacionales del Coaching: conciencia, autocreencia y responsabilidad.

- Involucrar en la medida de lo posible al Departamento de Talento Humano en el desarrollo del coaching o bien a una persona (Coachee indirecto) que represente físicamente los intereses corporativos, brindando apoyo y velando por los intereses de la parte implicada.

3.4.2 Beneficios del coaching empresarial

El coaching empresarial ha demostrado ser una de las principales herramientas de desarrollo más efectivas que las empresas pueden usar. A razón, de sus numerosos beneficios que brinda tanto para la empresa como para sus colaboradores. Según (Whitmore , 2011) son los siguientes:

- Aumento del rendimiento y la productividad: El coaching logra que las personas den todo de sí en el desempeño de sus actividades (Whitmore , 2011).
- Desarrollo de personas: Permite desarrollarse a nivel profesional y personal.
- Mejora del aprendizaje: En la formación de nuevos (Whitmore , 2011).
- Mejora de las relaciones interpersonales: Entre todas las áreas de la empresa, donde prevalece una buena comunicación (Whitmore , 2011).
- Mejora de la calidad de vida en el trabajo: El coaching conduce a un ambiente laboral muy positivo (Whitmore , 2011).
- Fomenta la creatividad: Todos los miembros de la empresa dan ideas o sugerencias para hacer algo nuevo en pro de la empresa (Whitmore , 2011).
- Mejor uso de las personas, habilidades y recursos: Mediante el coaching se descubren varias habilidades en los colaboradores que antes no se habían manifestado (Whitmore , 2011).
- Respuestas más rápidas y efectivas a situaciones de emergencia: Las personas no se limitan a hacer algo por acatar órdenes; más bien actúan de manera rápida en cualquier situación (Whitmore (2011)
- Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio: El espíritu del coaching tiene que ver con el cambio, con tener capacidad de respuesta y ser responsable (Whitmore , 2011).

- Personal motivado: El coaching ayuda a las personas a descubrir su motivación interna (Whitmore , 2011).
- Cambio cultural: Los programas de coaching contribuyen a la factibilidad de una transformación cultural (Whitmore , 2011).
- Es un habilidad aplicable a todos los ámbitos de la vida: El coachinmg es una metodología con multiples aplicaciones en el trabajo como fuera de él (Whitmore , 2011).

3.4.3 Ventajas del Coaching

Orientación al logro: La metodología del coaching desarrolla las capacidades, es decir, permite el conocimiento de sí mismo más profundo que ayuda a ir a la raíz de las cosas.

Universalidad: El coaching se aplica a cualquier nivel de la empresa, a que los cambios son notables sin importar cuál es la función o nivel jerárquico que ocupen los participantes en el proceso (Ingelom Consultoría, S.L., 2013).

Flexibilidad: El coaching se adecua a cualquier situación de cada empresa y de cada persona (Ingelom Consultoría, S.L., 2013).

Mejora personal: Durante el proceso el participante es capaz de eliminar limitaciones y al mismo tiempo tomar conciencia de quien es; produciendo mejora y desarrollo a nivel personal y profesional (Ingelom Consultoría, S.L., 2013).

Liderazgo: El liderazgo contiene muchos elementos del coaching trabajar en sus herramientas favorece al desarrollo de esta competencia en los participantes. El coach no actúa como líder pero sí como catalizador, pues elimina las barreras y mejora la capacidad de liderazgo personal (Ingelom Consultoría, S.L., 2013).

3.4.4 El Coaching para técnicas de liderazgo

El desarrollo de las capacidades de los líderes hasta el máximo de su potencial es esencial en cualquier empresa u organización. El coaching para el liderazgo se centra en ayudar a los directores, gerentes, supervisores, etc., a desarrollar técnicas de liderazgo (Talero, 2011).

El objetivo del coaching para técnicas de liderazgo es desarrollar y potenciar un estilo de liderazgo transformador. Las cualidades que debe tener un líder transformador son:

- Capacidad de inspirar compromiso.
- Capacidad para crear estructuras y mecanismos para alcanzar los resultados deseados.
- Capacidad para hacer frente a los conflictos de forma eficiente.
- Capacidad de fomentar en los demás una actitud positiva.
- Responsabilidad, Flexibilidad, Carisma

3.4.5 El coaching para técnicas de negociación

La capacidad de negociar así como las habilidades de liderazgo, ya sean para utilizar con los miembros de la empresa o con los clientes. Son técnicas muy importantes para los empresarios y directivos. La negociación en el ámbito de los negocios se la ha identificado como una competencia indispensable, es decir, se debe estar preparado para el escenario de negociación y conocer todo lo posible de la otra parte negociadora. Un coach empresarial, puede intervenir en aspectos relacionados con la negociación, Así entre las funciones de un coach interno o directivo coach, muchas veces puede encontrarse en una negociación entre sus colaboradores, clientes, proveedores clientes (Talero, 2011).

Zeus y Skiffington tienen amplia experiencia en todo tipo de empresas como coaches, mismos que han desarrollado un modelo de coaching para la negociación en el que se detallan algunas técnicas personales para lograr un resultado satisfactorio como son: la autoconciencia, la competencia emocional y las técnicas de comunicación

3.4.6 Proceso de coaching

El coaching se aplica según el tipo y necesidades de la organización o empresa, es por eso que no se puede establecer un proceso específico; varía de acuerdo a su necesidad, naturaleza, objetivos.

Sin embargo se puede decir que son comunes a todos los procesos de coaching.

A continuación presentamos el proceso propuesto por (Whitmore, 2011).

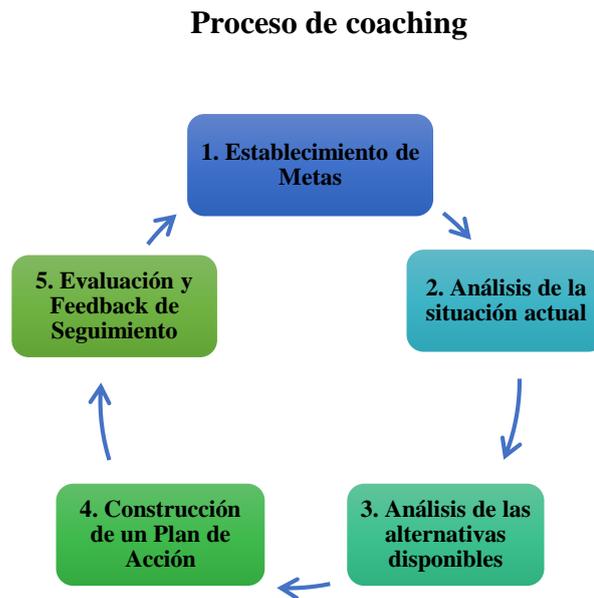


Figura 1 Proceso de Coaching

Fuente: (Whitmore, 2011)

Elaborado por: Mayra Peña

Tabla 5 Proceso de coaching

PROCESO	DESCRIPCIÓN
1. Establecimiento de metas	Se debe establecer objetivos que se quiere alcanzar, deben ser claros, específicos y medibles a corto y largo plazo.
2. Análisis de la situación actual	Se realiza un diagnóstico de la situación actual y el punto de partida desde el cual se pretende alcanzar los resultados.
3. Análisis de las alternativas disponibles	Se analizan las opciones disponibles e impedimentos con los que contamos para alcanzar nuestro objetivo.
4. Construcción de un plan de acción	Una vez reunida toda la información, se procede a desarrollar un plan de acción, al cual nos permitirá actuar de una forma sostenida en el tiempo.
5. Evaluación y feedback de seguimiento	Finalmente, debemos evaluar en todo momento para saber si estamos cerca o lejos del objetivo que nos planteamos.

Fuente: (Whitmore, 2011)

Elaborado por: Mayra Peña

3.4.7 Herramientas del coaching empresarial

Cuando se habla de herramientas de coaching, se refiere a instrumentos como las herramientas de evaluación, ejercicios de desafíos, ejercicios de relajación, entre otras. Mientras tanto, la técnica es el modo de utilizar dichas herramientas. Por su parte, el coach debe ser un profesional con conocimientos de técnicas y herramientas necesarias de acuerdo a las necesidades y requerimientos del coachee (cliente) que le permitan obtener toda la información necesaria para el análisis del trabajo que vaya a efectuar. Entre las herramientas utilizadas se citan tres modelos de coaching empresarial que a continuación se describen.

3.4.7.1 Modelo Grow

El modelo Grow fue creado por Gram Alexander en los años 80 que luego fue difundido por Whitmore quien lo hizo popular.

GROW significa crecer, es un acrónimo de Goal (metas y objetivos), Reality (realidad), Option (Opciones) y Will (compromiso). Su objetivo es ayudar al líder a dirigir a sus empleados a alcanzar un rendimiento óptimo; esto implica a que los colaboradores tomen conciencia de la situación actual y de su papel, cuestionen sus

percepciones, puntos de vista e identifiquen el cambio que están dispuestos a emprender y las metas que desean alcanzar (Granberry Toolbox, s.f. p.2).

Es una herramienta que sirve de guía para desarrollar sesiones de coaching eficaces; porque permite fijar una meta, analizando nuestra situación actual y examinando las opciones que tenemos para luego diseñar un plan de acción y llevarlo a cabo con voluntad y compromiso.

El mismo consta de las siguientes fases:

Tabla 6 Fases del Modelo Grow

FASES	OBJETIVO
GOAL (Objetivo) ¿Qué quiero?	Especificar claramente el objetivo que desea alcanzar Identificar para que le sirve su concreción
REALITY (Realidad) ¿Qué es lo que está sucediendo?	Definir el estado actual Identificar el impacto de la situación en sí y en los demás. Identificar los obstáculos que impiden el alcance del objetivo.
OPTIONS (Opciones) ¿Qué puedo hacer?	Formular hipótesis de medidas que deben accionarse para superar los obstáculos. Evaluar el impacto de estas medidas. Optar por las alternativas más prometedoras.
WILL (Compromiso) ¿Qué voy hacer?	Comprometerse y responsabilizarse por el alcance del objetivo. Adoptar un plan de acción Establecer acciones específicas metas y plazos Acordar formas y mecanismos para controlar el éxito del plan de acción.

Fuente: Granberryabc Modelo Grow

Elaborado por: Mayra Peña

3.4.7.1.1 Fase 1: GOAL (Meta/Objetivo)

En esta fase, se debe establecer el objetivo y las metas a alcanzar; mismas deben ser específicas, concretas, realistas, y medibles. Estos objetivos deben originarse directamente del coachee, a través de la ayuda del coach mediante la utilización de diferentes preguntas (Granberry Toolbox, s.f.)

Las posibles preguntas que se deben hacer en esta fase son las siguientes:

- ¿Cuál es el resultado deseado?
- ¿Qué le gustaría lograr en las próximas semanas/meses?
- ¿Cuáles serán los beneficios?
- ¿Cómo se sabe que ha llegado a la meta?

Conclusión:

Definir metas específicas, mensurables, alcanzables, realista.

3.4.7.1.2 Fase 2: Reality (Realidad)

Lo más importante para analizar la realidad es la objetividad, misma que está sujeta a grandes distorsiones causadas por opiniones, juicios, preocupaciones expectativas, miedos del individuo, etc. Por ello, describir la realidad actual es un paso muy significativo ya que es el punto de partida para solucionar un problema. En este punto, el coach ayuda al colaborador a tomar conciencia de la realidad, es decir motiva al coachee para que empieza a comprender el sentido de la situación y percibir hasta qué punto es responsable de los acontecimientos. Al asumir conciencia y responsabilidad por la situación el colaborador puede cambiarla porque pasa a su poder y puede controlarla (Granberry Toolbox, s.f. p. 5).

Las posibles preguntas que se deben hacer en esta fase son las siguientes:

- ¿Qué está pasando, qué, quién, cuándo?
- ¿Qué opina de la situación?
- ¿Qué impide?
- ¿Cuáles son los efectos de la situación?
- ¿Qué ha hecho para corregir la situación?
- ¿Qué resultó?
- ¿Qué no resultó?

Conclusión:

Distinguir la realidad percibida de la realidad objetiva

3.4.7.1.3 Fase 3: Options (Opciones)

En esta fase la sesión de coaching se centra en lo que el colaborador puede hacer para alcanzar los resultados acordados. Por lo que el colaborador explora opciones para encontrar soluciones creativas, pertinentes y adecuadas hacia la consecución del objetivo. De igual forma, hay que identificar los recursos disponibles, los posibles obstáculos, definir criterios de éxito y prever posibles consecuencias o riesgos (Granberry Toolbox, s.f. p. 5).

Las posibles preguntas que se deben hacer en esta fase son las siguientes:

- ¿Qué se puede hacer para cambiar la situación?
- ¿Cuáles son las posibles opciones?
- ¿Qué otras alternativas existe?
- ¿Qué opción le dará mejores resultados?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la opción?
- ¿Qué apoyo se necesita?
- ¿Qué se espera?
- ¿Y si el resultado no es el esperado?

Conclusión:

Resolución creativa de problemas, análisis de alternativa, fundamentar opciones.

3.4.7.1.4 Fase 4: Will (Compromiso)

Es la etapa final del proceso de coaching, que consiste en desarrollar un plan de acción realista para alcanzar el objetivo deseado y en confirmar el compromiso del colaborador con las iniciativas acordadas. Por esta razón, es importante que el colaborador tenga perfecta conciencia y comprensión de las acciones que está asumiendo y por ende de sus posibles consecuencias. El diseñar un plan de acción tiene como finalidad ayudar al coachee a dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de su meta. Finalmente, las sesiones de coaching posteriores al diseño del plan de acción servirán para supervisar su ejecución y realizar los ajustes necesarios (Granberry Toolbox, s.f. p. 6).

Las posibles preguntas que se deben hacer en esta fase son las siguientes:

- ¿Qué va hacer?

¿Cómo contribuye a la acción?

¿Quién está involucrado?

¿Cuál es el nivel de certeza en cuanto a la realización de las acciones a las que se comprometió?

¿Cuál es su motivación para alcanzar esta meta?

¿Cuál será su primer paso?

¿Cuándo empezar?

Conclusión:

**Comprometerse con las decisiones
Dibujar y conducir un plan de acción**

3.4.7.2 Modelo OUTCOMES

El modelo Outcomes fue creado por Allan Mackintosh en el año 2003; este modelo es similar al modelo Grow, la diferencia radica en que se plantea un coaching más a fondo, es decir, presenta mayor énfasis en la comprensión y análisis de los objetivos. Es un método que permite elevar el nivel de desarrollo del coachee. Su diseño parte del modelo Grow; el cual se a estructurado de manera más específica para ser aplicado a directivos a nivel empresarial (Ravier, 2010).

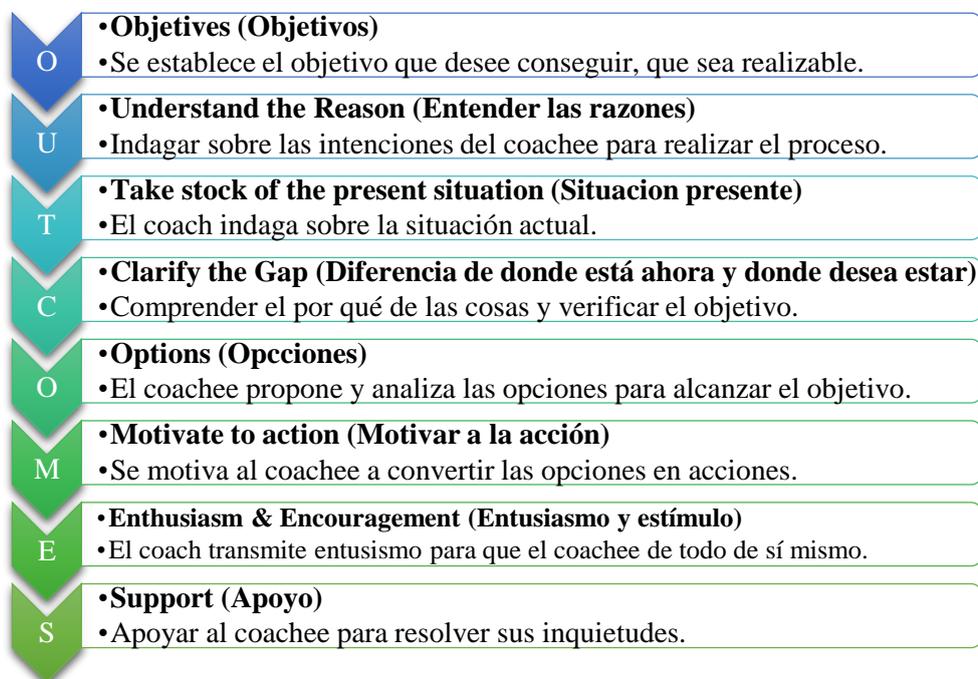


Figura 2 Modelo Outcomes

Fuente: Ravier (2010)

Elaborado por: Mayra Peña

3.4.7.3 Modelo ACHIEVE

Este modelo surgió en el año 2003 de un estudio de observación entre coaches de Estados Unidos, Inglaterra y Alemania. Consta de siete pasos en donde el coach debe aplicar habilidades tales como la escucha activa, feedback honesto, desarrollo del rapport, planteamiento de preguntas y saber motivar al coachee con la finalidad de que se involucre a fondo en el proceso de coaching (Ravier, 2010).

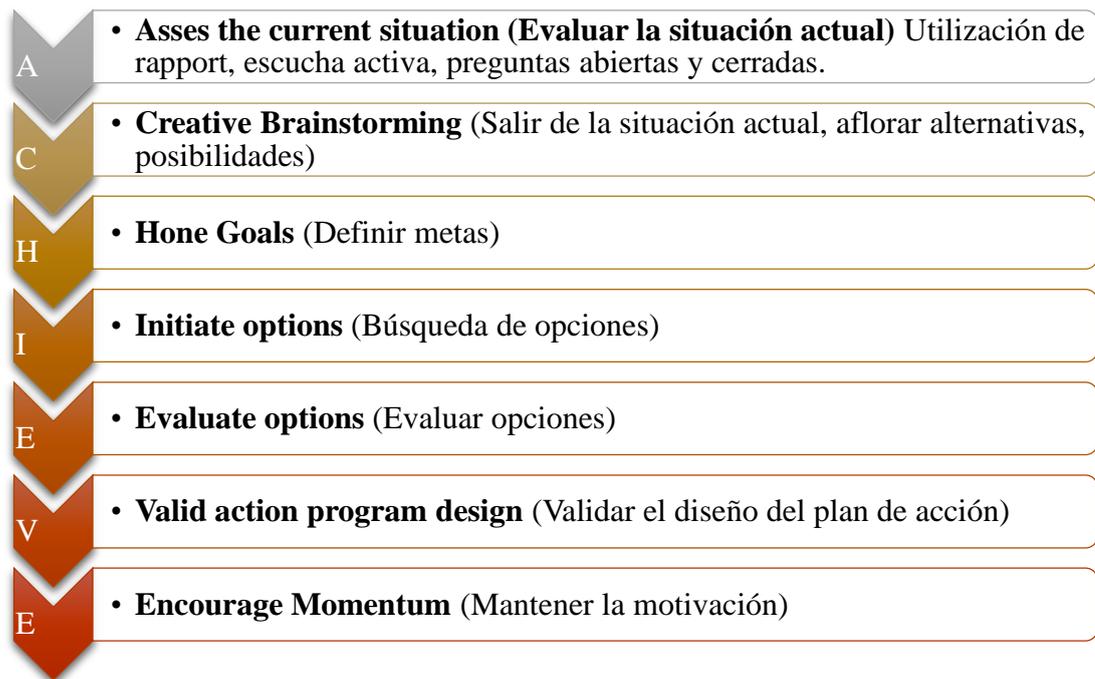


Figura 3 Modelo ACHIEVE

Fuente: Ravier (2010)

Elaborado por: Mayra Peña

Una vez, especificados los modelos de coaching empresarial, se realizará un cuadro en donde se describirán detalladamente las características más importantes de cada uno y determinaremos, el modelo más adecuado para las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Tabla 7 Modelos de coaching

MODELO GROW	MODELO ACHIEVE	MODELO OUTCOMES
Creado por Gram Alexander 1980 y difundido por Jhon Whitmore 1992	Sabine Dembkowski y Fiona Eldridge.	Allan Mackintosh 2003
El modelo GROW (Crecer) es un acrónimo que significa (G) metas, (R) eality, (O) pciones y (W) ill.	Es un modelo que consta de siete pasos y en el que el coach debe poseer determinadas habilidades que tendrá que aplicar en cada una de sus fases.	Lleva a los coachees a niveles superiores y permite a los directivos someterse a sesiones de coaching más profundas.
Utilizando un marco aparentemente simple, el modelo GROW proporciona una poderosa herramienta para destacar, obtener y maximizar el potencial interior a través de una serie de conversaciones de coaching secuenciales.	Se enfoca en cinco habilidades del coaching: - Generar y mantener el rapport - Saber escucha - Saber formular las preguntas adecuadas - Proporcionar feedback Saber estimular y motivar	Ventajas: - Es un modelo más estructurado y específico. - Destaca con mayor énfasis aspectos como la comprensión, la diferenciación del estado actual y el deseo, mayor análisis de los objetivos, apoyo y motivación La desventaja de este modelo es que se necesita más tiempo para superar las etapas que con el modelo GROW
- Resolución de problemas y la fijación de objetivos,		- Énfasis en la comprensión y análisis de los objetivos

Fuente: Lenardo Ravier (2015)

Elaborado por: Mayra Peña

El modelo Grow es fácil de aplicar y proporciona soluciones rápidas en el establecimiento de objetivos y resolución de conflictos mediante la aplicación de sus cuatro pasos que llevan al coachee a alcanzar sus objetivos planteados, Asimismo, el modelo Outcomes permite a los directivos someterse a sesiones de coaching más profundas y elevar su nivel de desarrollo, pero la desventaja radica en que requiere más tiempo para desarrollar sus etapas y en cambio, esto no ocurre con el modelo Grow y en las empresas lo que se requiere son modelos eficientes con los que se pueda

dar solución inmediata a los problemas, es decir, que no ocupen demasiado tiempo en dar resultados. Finalmente, el modelo Achieve, no presenta características extras a los dos modelos mencionados, simplemente se basa en la aplicación de habilidades que los otros modelos desarrollan durante sus distintas etapas, por lo que no se lo considera como importante.

En conclusión, podemos determinar que el modelo más adecuado para fortalecer la cultura organizacional de las pymes del sector calzado es el modelo Grow, ya que se basa principalmente en el diálogo elemento esencial para crear un espacio creativo para el aprendizaje colectivo. Además, este modelo ayuda a las personas y miembros de equipos de trabajo en el camino hacia la identificación y resolución de problemas, ofreciendo resultados probados en cuanto a eficiencia, productividad y simplicidad.

3.4.8 Efectividad del coaching en las pequeñas y medianas empresas

La metodología del coaching constituye una herramienta muy útil para el talento humano de las pequeñas y medianas empresas porque muchas de ellas surgieron a partir de los denominados oficios, pues una persona a la que se conocía como maestro era quien impartía sus conocimientos a los trabajadores con menos experiencia. Pero no era la más eficaz puesto que los métodos de trabajo varían mucho de acuerdo a la empresa, el sector, aspectos sociales, económicos y territoriales de cada empresa. Después de todo, el coaching se ajusta a toda situación gracias a su elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la empresa; de hecho se aclopa a la realidad de la empresa así como a las características de las personas a instruir.

Este enganche de la enseñanza a las características personales y de la organización logra mayor efectividad en los resultados y aprendizaje. En el ámbito empresarial el coach hace el papel de consejero cuya finalidad es promover el cambio estratégico gracias a su capacidad de diagnosticar la situación de la empresa y guiar en la toma de decisiones. Por último, el coaching posee la característica de tener cercanía entre los participantes durante todo el proceso y generar un estrecho vínculo que permite obtener resultados positivos (Vidal, Cordón, & Ferrón, 201, p. 87).

3.4.9 Modelo de Eficacia del Coaching

Wade & Rangeon (2011) mencionan que no importa el modelo de coaching que sea acogido o aplicado, ya que entre ellos existen diversos temas en común. Uno de ellos es el enfoque de desarrollo del coachee como principal objetivo o resultado de la efectividad del coaching que se muestra a través de los comportamientos de coaching, mismos que están ligados por valores y creencias de coaching.

Igualmente, De Haro (2012) señala que a la hora de clasificar los factores que determinan el éxito de un proceso de coaching plantea cuatro categorías; así, las relacionadas con el coach, coachee, con el proceso de coaching y el entorno donde se efectúa el mismo.

En cambio, Moritz, Chase, Feltz, & Sullivan (1999) agruparon el comportamiento y las tareas del coaching en cuatro dimensiones: la eficacia de motivación que es la confianza de parte del coach para influenciar las habilidades psicológicas del coachee; la eficacia de la estrategia de juego que es la creencia del coach en su habilidad de entrenar y dirigir su equipo al éxito; la eficacia técnica son las creencias de los coaches en relación a sus habilidades, instrucciones y diagnósticos y finalmente la eficacia de construcción del carácter que representa las creencias del coach en su habilidad en el desarrollo personal de sus coachees y actitud positiva.

3.5 Comportamiento organizacional

El CO (comportamiento organizacional) se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta al rendimiento de la misma. Dicho esto, Robbins (2004) menciona es un campo de estudio que se encarga de investigar el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar el conocimiento adquirido en la mejora de su eficacia. De hecho, estudia el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo.

Por su parte, Chiavenato (2009) señala que el coaching surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Se puede observar semejanzas entre las definiciones al decir que el

comportamiento organizacional es la interacción, relación entre personas, grupos, individuos y la organización; en donde se aplica el conocimiento y la disciplina para aumentar la efectividad de las empresas.

Por el contrario, Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konospake (2009) definen al comportamiento organizacional como un campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de las personas, mientras trabajan en grupos o dentro de una empresa y analizar el efecto del ambiente, talento humano, objetivos, estrategias y misión de la organización.

3.5.1 Cultura

Hernández, Gallarzo, y Espinoza (2011) define la palabra cultura proviene del latín *cultus* que significa “cultivado”. Con el pasar del tiempo a adquirido diferentes significados; uno de ellos menciona que es una mezcla de rasgos y distintivos espirituales que caracterizan a una sociedad o grupo social, también abarca modos de vida, sistemas de valores, tradiciones y creencias. Tylor (como se citó en Barrera, 2013) menciona que la cultura comprende conocimientos, creencias, derechos, costumbres, códigos y otros hábitos adquiridos por el ser humano en la sociedad. La cultura es lo que caracteriza a un pueblo, colectividad, etc.; es decir constituye y establece lo que somos.

Por su parte Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2011) define cultura como un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

En conclusión la cultura es un conjunto de formas y expresiones que caracteriza a un determinado grupo. A sus inicios este concepto era utilizado por los antropólogos para describir a las sociedades, en la actualidad también es aplicada para describir a las organizaciones.

3.5.2 Cultura Organizacional

Cada empresa posee una cultura que la distingue e identifica, al mismo tiempo la cultura rige las percepciones y la imagen que las personas se forman de ellas se la

conoce como cultura organizacional. Cuando una empresa posee una cultura organizacional, le es fácil implantar acciones para adaptarse con facilidad al cambio.

Guízar (2013) define como un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una empresa; es algo intangible pero siempre esta presente. Por lo que, la cultura organizacional es la huella digital que caracteriza a toda empresa u organización. En cambio, Minsal y Pérez (2011) señalan que la cultura organizacional es la médula de la organización que no incluye solo valores, actitudes y comportamientos. También la rodea la visión, las estrategias y las acciones que juntas funcionan como un sistema dinámico.

En cambio, Tapia, David, Olivares y Gutiérrez (2015) sintetizan a la cultura organizacional como algo no palpable que solo se la puede observar a razón de sus efectos y consecuencias. Para ello, realizan una comparación tomando como referencia a un iceberg; donde la parte superior vendrían a ser todos los elementos físicos como la edificación, los colores utilizados, etc. Mientras que, en la parte inferior estarían los aspectos invisibles como las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

De acuerdo con Robbins & Judge (2013) la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte o débil, la primera se caracteriza por la fortaleza y aceptación de sus valores; mientras que en la segunda no existe tal cohesión porque existe desinterés por parte de los empleados que son los principales actores de las empresas. Olivares (2013) señala que la cultura organizacional es un sistema de valores en donde se encuentran las normas, comportamientos y actitudes que dirigen a los miembros de una empresa. Lo que hace diferentes una de otra empresa.

Además, Pinto (2012) argumenta que la cultura es el pilar de la conducta, de las creencias y los valores que tienen en común los miembros de una determina empresa los cuales influyen en su comportamiento. Por eso, Cujar, Ramos, Hernández y López (2013) es un elemento prescindible que estimula la competitividad y productividad de las empresas, lo que conlleva a alcanzar sus objetivos. Y a más de ello hay intercambio de ideas entre los grupos fomentando así los valores corporativos.

Así mismo, Fernández (como se citó en Vesga, 2013) coincide en que es un sistema de valores transmitidos a través de una serie de símbolos, mitos, ritos entre otros; que se expresan entre los empleados de una empresa u organización que sirven como medios para alcanzar sus fines. Por consiguiente Benalcázar (2012) menciona que la cultura organizacional se mueve en dos elementos, el primero es el entorno al cual la empresa se adapta e interactúa, el segundo elemento es el sistema de valores que esta formado por creencias, ritos, costumbres, etc. , que al transcurrir el tiempo se van transformando en costumbres, normas y reglamentos internos de una empresa.

Para, Gallardo (2011) en la cultura organizacional existen dos niveles el primero es el núcleo, en el que habitan presunciones que pueden explicar los comportamientos organizativos. El segundo es la periferia, es donde se observan las manifestaciones superficiales de la cultura. Finalmente, Vivanco (2014) menciona “Las creencias y expectativas sirven como orden normativo que tiene el poder de influir en cómo la gente percibe, piensa, siente y cree”. Es decir, que la cultura empresarial provoca reacciones y actitudes que se pueden percibir dentro de la empresa, por eso el compromiso de los empleados es vital para el éxito de las mismas.

3.5.2.1 Cómo se forman las culturas organizacionales

La cultura de una empresa se crea a partir de su fundador, pues es quien fija las bases para la cultura. Sin embargo, esta es modificada por los gerentes al momento de estructurar el trabajo de sus empleados en base a los valores y métodos de socialización que consiste en entender los valores, normas y costumbres esenciales para adaptarse a la organización (Attner, Plunkett, & Allen, 2013, p.258).

Igualmente, Robbins & Judge (2010) manifiestan que la cultura original se deriva de la filosofía del fundador el cual tiene mucha influencia en los criterios que se usan para contratar; puesto que las acciones de la alta dirección establecen el clima general sobre lo que es un comportamiento aceptable y lo que no es. Por tanto, el modo en que socialicen los empleados dependerá del grado del éxito que se logre al hacer coincidir los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en la referencia que tenga la alta dirección respecto a los métodos de socialización.

Por medio, de la siguiente figura los autores presentan la manera de cómo se establece y sostiene la cultura de una organización.

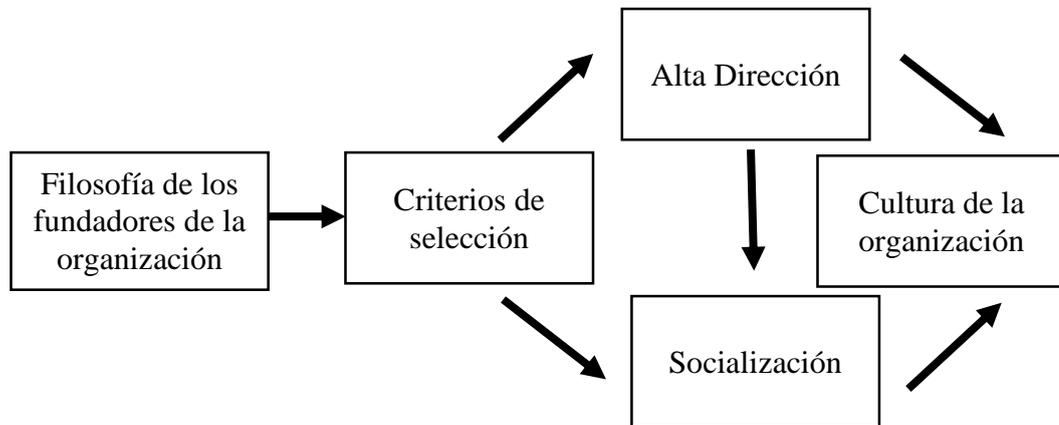


Figura 4 Cómo se forman las culturas

Fuente: Comportamiento Organizacional (Robbins & Judge , 2010)

Elaborado por: Mayra Peña

3.5.2.2. Sin cultura no hay organización

Según, Restrepo (2014) en la actualidad no basta el tener una idea de negocio, realizar un crédito e instalar una empresa para ser exitoso. Para fortalecerse y crecer hay que generar una cultura organizacional sólida, la cual contribuya a construir identidad propia con la que se comprometan dueños y empleados a trabajar por un objetivo en común.

Ante esta situación, lo primordial para que las empresas no desaparezcan es prepararse para competir y una de las estrategias que propone es fortalecer la cultura organizacional a través de la eficiencia en el trabajo cotidiano.

Tabla 8 Características Empresas con y sin cultura definida

	Empresa sin cultura definida	Empresa con cultura definida
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento de los objetivos se hace de manera dictatorial. - Se toma decisiones en forma centralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran participación de todos los empleados. - La toma de decisiones es descentralizada
Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridad centralizada - La selección del talento humano, se lleva a cabo en base a amistades. - Capacitaciones restringidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Delegación de autoridad y responsabilidad. - Se realiza en base a criterios de desempeño. - Capacitación en áreas funcionales.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo autocrático - Comunicación de arriba hacia abajo sin retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo democrático - Comunicación descendente, ascendente y cruzada.
Control	<ul style="list-style-type: none"> - Estrecho seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Se ejerce el auto control de los empleados.

Fuente: Enciclopedia Financiera

Elaborado por: Mayra Peña

3.5.3 Elementos de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional no es algo palpable, sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. Algunos autores la comparan con un iceberg, por tanto en la parte superior se encuentran los aspectos visibles, cuyos elementos explican cómo y por qué se hacen las cosas. Entre ellos tenemos las creencias, valores, cremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc. Por otro lado, en la parte sumergida tenemos los aspectos invisibles y profundos que son difíciles de obsevar o percibir, pero influyen en el comportamiento de las personas dentro de la organización y están localizados en la mente de los miembros de la empresa como los sentimientos, temores, actitudes, suposiciones, etc.

3.5.3.1 Valores

Los valores corporativos son los pilares más importantes de una organización o empresa; ellos son los que la definen porque son los valores de sus miembros y dirigentes. Son los elementos propios de cada empresa o negocio que forman parte de su cultura organizacional en base a las características de su entorno. Faccini (2011) afirma que los valores se determinan a través del deseo o la voluntad, compromiso y estrategia. Los primeros dependen de las personas y el último de la organización. Las empresas tienen por sí mismas características que las hace diferentes unas de otras, específicamente estamos hablando de costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas de conducta. Cuando se habla de valores corporativos nos referimos a las características que se desarrollan como ventajas competitivas; por eso es importante que los valores correspondan con la estrategia (Mejía, sf, p. 2). Los valores corporativos se componen de tres elementos: el deseo o la voluntad, la estrategia y el compromiso.

En conclusión, cada empresa debe hacer que sus valores se conviertan en cultura, costumbre y realidad para que el mercado los reconozca y los aprecie como parte de la identidad de la empresa.

3.5.3.2 Creencias

Las creencias se forman a partir de una idea que confirmamos o creemos confirmar a través de nuestra experiencia personal. En otras palabras, son estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para explicar la realidad (Pérez & Borrazás, 2012, p.13).

3.5.3.3 Normas

Trinodus (2017) menciona que las normas son una guía para la acción que no permite desviación, es una regla que debe seguirse y que debe ajustarse la ejecución de las actividades descritas en los procedimientos. Las mismas, deben ser consistentes, justas, ser conocidas por todo el personal de la empresa, éstas deben relacionarse con los objetivos de la organización y además se debe exponer las consecuencias de su incumplimiento. Su importancia radica, en que facilitan la interacción entre el personal, gracias a que cada uno sabe lo que está permitido y lo que no.

3.5.3.4 Reglas

Robbins & Judge (2013) mencionan que las reglas son guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. En efecto, los nuevos miembros de la empresa deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

3.5.3.5 Historias y Mitos

Llamas (2014) Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de una organización, teniendo como base eventos ocurridos. La historia de la cultura es importante porque guían el comportamiento de los miembros de un determinado grupo. Por otro parte, los mitos son historias idealizadas y constantemente relacionadas con los valores organizacionales.

3.5.4 Niveles de la Cultura (Schein, 1998)

Para Schein la cultura organizacional se encuentra impresa por su patrón de supuestos básicos subyacentes, mientras que los artefactos y valores representan sus manifestaciones más visibles.

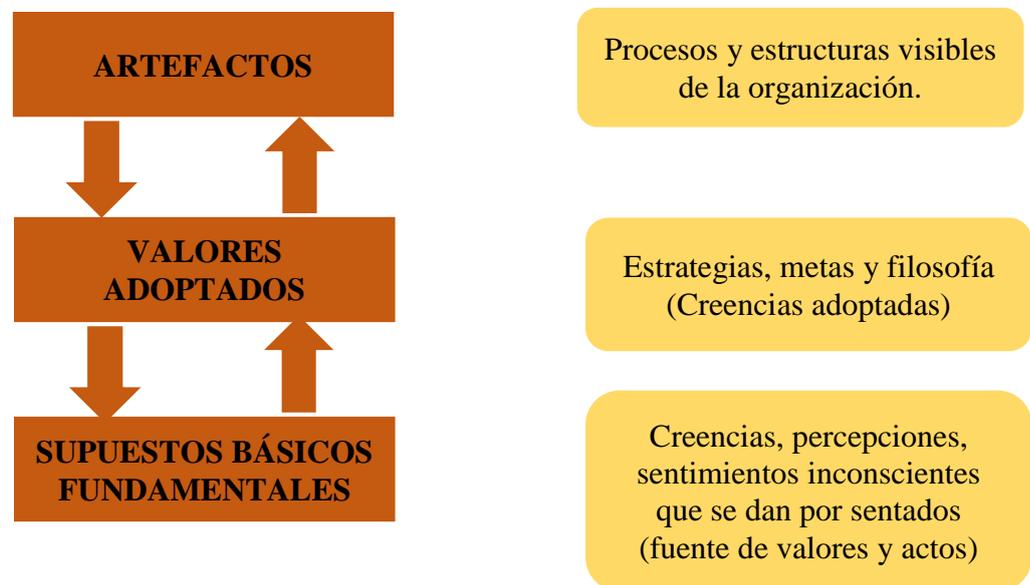


Figura 5 Niveles de Cultura según Schein

Fuente: La cultura organizacional y el liderazgo (Schein, 1998)

Elaborado por: Mayra Peña

3.5.4.1 Artefactos

Se refiere a todas las cosas que podemos ver, oír y sentir en una cultura, es decir consiste en patrones de comportamiento y manifestaciones exteriores de la cultura. Dichos patrones pueden decirnos lo que está haciendo un grupo, pero no porqué. (Schein, 1998)

3.5.4.2 Valores Adoptados

Los valores son la base que determina el comportamiento, pero no son directamente observables. Están conformados por las creencias que son validadas por un proceso social compartido por todos los miembros de la empresa y preciden gran parte del comportamiento de los empleados. (Schein, 1998)

3.5.4.3 Supuestos básicos

Son las creencias que los miembros de una organización o empresa dan por hechos y se asumen como correctos y válidos. Los supuestos básicos constituyen la fuente última de los valores adoptados y los artefactos, generalmente son muy difíciles de cambiar (Schein, 1998).

3.5.5 Tipos de cultura

3.5.5.1 Cultura Fuerte

La cultura fuerte existe en organizaciones donde sus valores, patrones de comportamiento y prácticas son comunes, trabajan en equipo y logran consenso para el logro de los objetivos de la empresa; porque con frecuencia se difunden sus valores a través de la misión. Las culturas fuertes favorecen el comportamiento total de la organización. Por su parte, Robbins & Judge (2013) manifiestan que una cultura es fuerte cuando los valores de la empresa son sólidos y firmes. Es decir, todos comprenden y comparten dichos valores.

Es evidente, que cuando existe una cultura fuerte todas las personas que integran la empresa se sienten convencidos de los valores y creencias y es compartida. Por tanto, una cultura fuerte ejerce influencia en el comportamiento de sus miembros y muestra un alto grado de asociación de ideas y sentimientos.

3.5.5.2 Cultura Débil

La cultura débil se presenta cuando existe una poca alineación con los valores corporativos, es decir no son muy claros, no están definidos y no son difundidos; pues existe rotación de personal y no logran empoderarse de su puesto de trabajo, por tanto se limitan a desarrollar ideas innovadoras porque poseen poca libertad y la gerencia demuestra poco interés hacia los empleados y por ende no son motivados; los valores son impuestos y las personas no los comparten (Robbins & Judge, 2013, p. 554).

Tabla 9 Características Cultura Débil y Fuerte

Características	Cultura Débil	Cultura Fuerte
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión estrecha - Los empleados tienen poca libertad en su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión general - Todos los empleados tienen libertad, para resolver los problemas de su puesto.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Puestos de trabajo estandarizados. - Reglas y procedimientos formalizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Puestos de trabajo flexibles. - Reglas y procedimientos no formalizados.
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés en su plantilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.
Premio	<ul style="list-style-type: none"> - Se aprecia y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. - Se desconocen los niveles productivos del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal, están basados en su nivel de productividad.
Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - No se estimula a los empleados a ser innovadores o creativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador de los empleados.

Fuente: Enciclopedia Financiera

Elaborado por: Mayra Peña

3.5.6 Coaching y Cultura Organizacional

La cultura de una empresa u organización es la manera de vida que se va cultivando, a través del tiempo. En efecto, la cultura organizacional esta ligada a los valores y creencias aceptadas por todos sus miembros, donde el liderazgo y por ende el líder juegan un papel importante para la creación de cultura; dado que el líder es la figura visual del comportamiento y para transformar la cultura se debe trabajar arduamente con los líderes para que con su ejemplo y el actuar diario sean quienes impongan cada uno de los elementos de la nueva cultura hasta conseguir adaptarlos a los demás. Dicho de otra manera, la cultura trata sobre comportamientos, actitudes y valores. Por lo tanto, el coaching es una de las herramientas primordiales para lograr que los líderes se adapten fácilmente a los cambios culturales y puedan transmitir al resto de colaboradores (Calderón, 2014, p.2).

Asímismo, el cambio de cultura es uno de los mayores desafíos de las empresas, ya que la cultura es el ADN de una empresa, así como sus creencias, valores y aspiraciones. Sin embargo, cambiarla requiere un cambio en la percepción es decir una nueva forma de verse a sí misma. Por consiguiente, la metodología del coaching es una herramienta muy utilizada para el realizar un cambio de cultura. Dicho proceso se forja como la relación de procesos internos y externos que deber ser ajustados por acciones y habilidades de coaching (Martín Bello & Marrero, 2015, p.149).

Por su parte, (Boyatzis, Smith, Van Oosten, & Woolford, 2013) explican que para plasmar el cambio, las personas deben descubrir sus fortalezas y debilidades entre su Yo ideal, que hace referencia a lo que piensan de sí mismos y el Yo real, que representa cómo los demás lo ven. En efecto, la función que cumple el coach es acompañar y brindar feedback a la empresa para facilitar la ajustar y sincronizar los elementos internos y externos.

3.5.7 Modelo teórico de relación Cultura Organizacional y Actitud frente al cambio

Montealegre y Calderón (2007) parten de revisiones teóricas de Allaire y Firsirotu sobre las relaciones del entorno, el sistema cultural y sociocultural. Además de

modelos de Alabart y Portuondo y Hofstede 1999 para establecer las posibles dimensiones que se ajusta a la estructura del modelo y sirva de apoyo para realizar un análisis de los sistemas ya citados en las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua. Por tal motivo, los autores se muestran de acuerdo con la relación entre la cultura y el cambio organizacional. Puesto que, el cambio se debe a las presiones de los factores externos como la globalización, la competencia, políticas gubernamentales, exigencia de los clientes, etc., ya que la integración de todos estos elementos culturales afectan la actitud de las personas.

3.5.8 Medición de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es uno de los aspectos que ha ido adquirido mayor importancia, ya que se ve influenciada por los constantes cambios en el entorno empresarial. Por ende, permite conocer el impacto que tiene sobre los resultados de la empresa (Carrillo, 2016, p.62).

Así mismo, Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) manifiestan el estudio de la cultura organizacional permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para recopilar información de las distintas manifestaciones culturales de una determinada empresa. Por eso, es importante evaluar la cultura organizacional y conocer la formas de medición.

3.5.9 Seguimiento

Para una adecuada gestión de la cultura es indispensable conocer los índices de satisfacción e incorporación de cultura en los colaboradores internos, escuchando sus intereses y expectativas, conociendo los factores generadores de satisfacción e insatisfacción. Para ello, se utilizarán test de evaluación de la calidad del servicio interno; que han sido aplicados por empresas nacionales como es el caso del Banco de Guayaquil y empresas extranjeras. (Serna, 2005)

3.5.9.1 ¿Qué es la evaluación de la calidad del servicio interno?

Es un proceso continuo, metódico y sistémico, se basa en escuchar la opinión del colaborador sobre la calidad de los procesos organizacionales, así como la satisfacción e insatisfacción que le genera la organización.

Sus objetivos son:

- Obtener índices de satisfacción del colaborador interno, tanto perceptivos como reales.
- Medir el índice de incorporación de cultura
- Diseñar estrategias que permitan alinear la organización hacia una visión compartida.
- Ejecuta acciones que requería el alineamiento organizacional de tal manera que su cultura se convierta en su verdadera ventaja competitiva.

Test de Índice de Satisfacción del Colaborador Interno (ISCI): Mide la satisfacción integral del cliente interno, hace referencia a la primera impresión que el colaborador tiene de la empresa. (Ver anexo 2).

Test de Índice de Incorporación de Cultura (IIC): Mide la consistencia entre la formulación teórica de valores que inspiran la cultura de una organización y su vivencia en día a día de la organización. (Ver anexo 3).

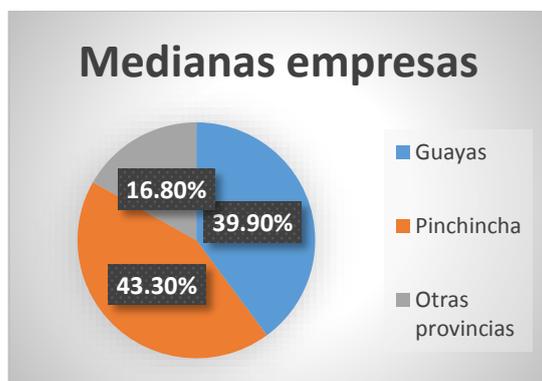
Test de Perfil de Motivación en el trabajo (PMT): Mide el nivel de satisfacción del colaborador en el trabajo, sus relaciones a nivel laboral. Se denomina, también, clima organizacional. (Ver anexo 4)

Como referencia se plantea la utilización de los indicadores mencionadas anteriormente, cada uno de ellos cuenta con herramientas basadas en cuestionarios que permiten evaluar la cultura organizacional de una empresa u organización y permiten obtener información sobre aspectos que se deberían mejorar en beneficio de todos los integrantes de la entidad.

3.6 Pymes en el Ecuador

Las pymes dentro del tejido empresarial ecuatoriano juegan un papel muy importante en el desarrollo de la economía del país debido a la gran generación de empleo y desarrollo de la economía. Por lo cual, las pymes se relacionan directamente con el crecimiento económico en todas las regiones del país, pues al contar con estructuras pequeñas resulta sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes. También cabe mencionar las dificultades que presentan entre ellas se citan la baja disponibilidad de recursos, el acceso a créditos que impiden el progreso tecnológico en cuanto a maquinaria.

Las Pymes, al mismo tiempo son un medio para ofrecer productos y servicios diversos en mercados de menor tamaño. Así según el Censo Nacional Económico alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría (pymes). Así, de según el (SRI, 2011) existieron 27.646 pymes, de las cuales 4.661 son medianas y 8.671 pequeñas, concentrándose la mayoría en las provincias de Pichincha y Guayas. A nivel nacional, dentro del PIB, la actividad comercial, la manufactura y la construcción son las más importantes.



Fuente: Revista Ekos (2012)
Elaborado por: Mayra Peña



Fuente: Revista Ekos (2012)
Elaborado por: Mayra Peña

En los últimos nueve años las Pymes han aportado a la economía ecuatoriana con el 26% de las ventas locales siendo las provincias de Guayas y Pichinhcha con más número de micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, para la definición de los programas de fomento y desarrollo empresarial a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas; estas se consideran de acuerdo a las siguientes categorías. Basadas en el Reglamento a la Estructura de Desarrollo Productivo de Inversión, Decreto Ejecutivo N° 757, artículo 106, clasificación de las Mipymes.

Tabla 10 Clasificación de las Pymes

Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Personal ocupado	1 a 9	10 a 49	50 a 199
Valor bruto de las ventas anuales	< 100.000	100.001 a 1.000.000	1.000.001 a 5.000.000

Fuente: Reglamento estructura de Desarrollo Productivo de Inversión. Decreto Ejecutivo 757. Art. 106

Elaborado por: Mayra Peña

En los últimos 10 años se registro un incremento de estas entidades. Aulestia (2015) señaló que hoy en día se ve que las grandes industrias contratan a pequeñas empresas para que completen el proceso productivo, se disminuyen las importaciones de materia prima gracias a la labor de las Pymes y que estas asociaciones son las encargadas de asegurar el bienestar alimenticio. En nuestro país el 70% de todas las empresas son Pymes, las mismas aportan más del 25% del Producto Interno Bruto (PIB) y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la PEA. Lo que indica la importancia de estas empresas para el país ya que son las principales fuentes generadoras de empleo (Revista Ekos, p. 84, 2012).

Motivo por el cual las Pymes obtuvieron un fuerte impulso económico al proclamarse un sistema económico Social y Solidario, el cual fomenta la producción en todas sus formas y la competitividad entre todos los actores económicos. Sin embargo, cabe mencionar las debilidades que presentan las pymes en cuanto a tecnología, maquinaria, financiamiento, etc. Mismas que limitan la expansión de sus productos a mercados internacionales al no poder contar con los requisitos y normativas de calidad para poder

exportarlos. En este sentido, instituciones públicas apoyan el crecimiento de la industria como:

3.6.3 Corporación Financiera Nacional (CFN)

Entidad financiera estatal, cuya misión es impulsar el desarrollo de los sectores productivos y estratégicos del país por medio de sus diversos servicios financieros y no financieros. Y para impulsar a los sectores ya mencionado y al cambio de la Matriz productiva del país, creó el Fondo Nacional de Garantías (FNG) que facilita el acceso a créditos a los pequeños y medianos empresarios, mismo que funciona de tres maneras. El primero, son los fondos de garantía, que funcionan a través de un fideicomiso que controla todo el desempeño del emprendedor y el crédito. El segundo, se trata de un crédito de activos fijos, que se encuentran dentro del cambio de la Matriz Productiva, teniendo como ventaja la tasa de interés del (6,9%) hasta 15 años. Y el crédito de riesgo, que está dirigido a los proyectos de carácter riesgosos, en donde ninguna entidad financiera les facilita dicho crédito.

3.6.4 Ministerio de Producción y Competitividad (MIPRO)

La misión del ministerio es promover el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal mediante planes, programas y proyectos, mismos que estimulen la inversión e innovación tecnológica con la finalidad de impulsar la producción a través de productos de calidad y con valor agregado.

Objetivos

- Incrementar la productividad de la industria nacional.
- Promover la generación de estímulos para la inversión de los diversos sectores productivos y para la creación de bienes y servicios.
- Incrementar la inversión en la industria y la aplicación de mejoras tecnológicas encaminadas a la innovación productiva.
- Incrementar la calidad de la producción nacional.

Entre los programas que ofrece el MIPRO están: los sellos “**Hace bien**” y “**Hace mejor**”, son certificados de calidad que otorga el Ministerio de Industrias y

Productividad a las empresas ecuatorianas, que cumplen con prácticas de responsabilidad empresarial con las cuatros éticas empresariales que estimula el gobierno nacional estas son: con los trabajadores, con el medio ambiente, con la comunidad y con el Estado.

3.6.5 Código Orgánico de la Producción de Comercio e Inversión (COPCI)

El COPCI entró en vigencia en el año 2010, en el que se detalla algunos beneficios para la producción nacional. En el artículo 284 de la Constitución de la República se establece:

Los objetivos de la política económica, entre los que incluye incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional (Asamblea Nacional, 2010, p. 2)

El código orgánico busca fomentar el desarrollo empresarial de las Micro, pequeñas y medianas empresas, a través de centros especializados de investigación, tecnología, entre otros. Para que apoyen a la generación de valor agregado y efectividad.

Acontinuación, se detalla algunos de los programas y proyectos dirigidos a las pequeñas y medianas empresas del país.

Tabla 11 Programas y Proyectos para las Pymes

Programa/Proyecto	Objetivos
Programa global y sectorial para el desarrollo de las Pymes	Contribuir a mejorar la competitividad del sector, desarrollar la institucionalidad relacionada y el mercado de servicios empresariales para el sector.
Proyecto: Formación de Clusters y redes productivas	Aumentar la productividad y competitividad a partir del mejoramiento de su capacidad asociativa y de gestión, buscando su sobre vivencia y crecimiento en el corto plazo y su inserción y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
Desarrollo de emprendedores	Creación de empresas a través de herramientas no financieras y acompañamiento en la consecución de recursos financieros.
Observatorio para la Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Artesanías	Contar con un sistema informático que contenga datos sistemáticamente actualizados.

Proyecto: Capacitación para el Mejoramiento de la Competitividad de las MIPYMES y Artesanías	Apoyar la modernización de la gestión empresarial, mediante la ejecución de cursos de capacitación en las áreas de: Gestión de la Calidad y Productividad; Gestión Financiera y Contable; Gestión de Recursos Humanos y, Gestión de Comercialización y Mercadeo.
--	--

Proyecto: Ferias y Promoción de MIPYMES Artesanías	Apoyar la gestión comercial de las MIPYMES y Artesanías a través de participación en Ferias y Ruedas de Negocios.
--	---

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

Elaborado por: Mayra Peña

3.7 Industria del calzado a nivel mundial

La industria del calzado, es uno de los sectores industriales con mayores cambios en los últimos años. Siendo, el continente asiático el líder en la producción global de calzado. China es el principal país productor de calzado con el (64,6%), una de las ventajas competitivas de este país han sido los costos bajos de producción; lo cual ha obligado al resto de países a reducir costos y a que algunas empresas se trasladen fuera de sus fronteras. Además, la apreciación del Yuan también esta ejerciendo presión en lo productores de bienes de bajo costo como son el calzado y prendas de vestir. China posee un gran mercado interno, ya que el aumento del salario mínimo y las horas extras hacen que los consumidores nacionales gasten sus ingresos en productos nacionales (Info Región DEMURCIA, 2017, p. 3).

Según, IMEBU (2011) en el mercado internacional se muestran dos contrapuestos que compiten; por un lado esta el calzado asiático o económico, cuyo productor destacado es China, teniendo como ventaja o más bien aprovechando el costo bajo de su mano de obra. Y también, tenemos el calzado europeo, representado por Italia, España y Portugal que es más caro pero cuenta con diversos diseños y calzado de calidad . Acontinuación, se muestra una tabla con los 10 principales países productores fabrican más del 90% de zapatos del mundo.

Tabla 12 Principales países productores de calzado

País	Pares de zapatos (millones)	Participación
China	13.581	59,1%
India	2.200	9,6%
Vietnam	1.140	5%
Indonesia	1.000	4,4%
Brasil	877	3,8%
Pakistán	366	1,6%
Bangladés	353	1,5%
Turquía	350	1,5%
México	251	1,1%
Tailandia	200	0,9%

Fuente: World Footwear, Ranking países productores de calzado a nivel mundial (2015)

Elaborado por: Mayra Peña

Con respecto, al consumo de calzado Asia es el continente que consume el 53% del total. Se manifiesta, que China compró uno de cada cinco pares de calzado vendidos en todo el mundo. Asimismo, Norteamérica y Europa son grandes consumidores de calzado cada uno con el 16%.

Tabla 13 Ranking de países consumidores de calzado

País	Pares de zapatos (millones)	Participación
China	3.800	18,4%
Estados Unidos	2.442	11,8%
India	2.196	10,6%
Indonesia	826	4%
Brasil	786	3,8%
Japón	660	3,2%
Reino Unido	560	2,7%
Alemania	445	2,2%
Francia	422	2%
Rusia	390	1,9%

Fuente: World Footwear, Ranking países productores de calzado a nivel mundial (2015)

Elaborado por: Mayra Peña

3.7.3 Exportadores de calzado por continente

3.7.3.1 África

Según, World Footwear Yearbook (2013) en el continente africano, Túnez es el principal exportador de calzado con 24 millones de pares de zapatos representando casi la mitad del valor del total de la región; seguido por, Sud África 4 millones, Kenia 9 millones y Etiopía 1 millón de pares respectivamente.

3.7.3.2 Asia

China es el líder en la exportación de calzado de Asia con 10.072 pares a un precio de \$4.40 dólares, considerando que tiene el precio más bajo de exportación a nivel mundial, pero en los últimos años se ha incrementado en un 30% (World Footwear Yearbook, 2013, p. 28).

3.7.3.3 Europa

Europa posee el precio más alto de exportación, Italia es un claro ejemplo, pues exporta 214 millones de pares a un precio de \$45,80 dólares. Bélgica se ubica en la segunda posición con 201 millones de pares a \$21.29 dólares (World Footwear Yearbook, 2013, p. 29).

3.7.3.4 América

Según, World Footwear Yearbook (2013) el mayor exportador es Brasil con 113 millones de pares a un precio de \$9.65 dólares. Seguido de México con 24 millones de pares. También, hay que considerar que países como Ecuador y Colombia tendieron fuertes caídas en las exportaciones y fueron sustituidos por Perú y Paraguay cada uno con 1 millón de pares.

3.7.3.5 Oceanía

El continente Oceánico concentra la más alta exportación entre el resto de continentes, puesto que, dos países representan el 98% de las exportaciones de calzado. Australia con 2.3 millones de pares, a un precio de \$21.36 dólares y Nueva Zelanda con 1.3 millones de pares, con un precio de \$23.87 dólares (World Footwear Yearbook, 2013, p. 30).

3.8 La industria del calzado en Latinoamérica

La industria del calzado en Latinoamérica, en los 15 años ha perdido competitividad ocasionada por las importaciones asiáticas. Panamá, ha sido el país en distribuir el calzado asiático en la región principalmente en los países que conforman la Comunidad Andina. En donde países como Perú, Colombia, Bolivia y Ecuador fueron invadidos con numerosas importaciones de calzado chino proveniente de Panamá (Recinos, 2011, p. 8).

Ello, provocó que muchas empresas desaparecieran, bajen el precio del calzado nacional, despido de trabajadores, etc. Por este motivo, varios países tomaron diversas posturas como una forma de eliminar la problemática. Por ejemplo, la Asociación Colombiana de calzado desde el año 2006 viene impulsando el bloqueo de las importaciones ilegales fabricadas en China mediante la concientización al consumidor; pero no se ha conseguido concretar el objetivo ya que las personas se fijan más en los precios bajos que la marca. Otro, claro ejemplo lo tenemos en nuestro país, cuando el ex gobierno del presidente Rafael Correa impuso las salvaguardias a la importación de calzado; que ayudaron de a poco ir erradicando el consumo de calzado chino en cada país (Recinos, 2011, p. 8).

En latinoamérica, los principales países exportadores de calzado son Brasil y México. Puesto que, el disponer de un mayor desarrollo tecnológico e innovación que les ha permitido ser los líderes de la región. Fasia (2011) señala que una de las ventajas que posee América Latina es la disponibilidad de cuero para su fabricación.

3.8.1 Brasil

Brasil, es el líder absoluto de la industria de calzado en Latinoamérica, inició sus actividades en el siglo XIX con la contribución de inmigrantes alemanes e italianos. Es así que en 1888 nace la primera fábrica en Vale do Rio del Sinos cerca a Porto Alegre. Según, Malagón (2014) Brasil cuenta con una producción de 954 millones de pares al año y con más de 8.000 industrias generando más de 350.000 puestos de trabajo es el sector que mueve toda la economía brasileña.

La industria abarca una gran diversificación desde los tradicionales zapatos para hombre, mujer y niños hasta calzado especializado como botas de seguridad y de snowboard, también se puede encontrar variedad en materiales y productos como los cubre calzados. La mayoría de empresas están situadas en Río Grande do Sul y Sao Paulo. Pero, se puede encontrar calzado de calidad en todos los rincones del país gracias a la tradición tan arraigada que posee. Asimismo, la producción de calzado está siendo distribuida a otras esferas del Nordeste como son Bahía, Paraíba y Ceará por el bajo costo de la mano de obra, incentivos fiscales y la ubicación geográfica hacia sus principales consumidores Europa y Estados Unidos. Brasil destina el 86% de su producción al consumo interno y el 14% a la exportación de calzado fabricado con plástico, goma y cuero (Malagón, 2014, p.3).

3.8.2 México

Según, la Secretaría de Economía México (2015) expresa que la ciudad de León abarca la mayor parte de la producción nacional de calzado. Sus orígenes se da a partir de 1645 donde algunas familias entre españolas e indígenas elaboraban artesanalmente zapatos para personajes destacados del virreinato con herramientas de madera. Al llegar el ferrocarril a esa ciudad, se pudo traer maquinaria que agilizará el proceso productivo de calzado y brindó la oportunidad de exportar hacia Estados Unidos. Más tarde, se desarrolló la industria de la curtiduría produciendo pieles de alta calidad y la industria del calzado aumentó. Y en 1872 surge la primera fábrica denominada “La nueva industria”, en la cual el 17% de la población económicamente activa trabajaba allí. Lugar donde su dueño Don Teresa Durán emprendió la producción en serie.

Según, Cosmos (2015) en la actualidad la industria de calzado mexicana está integrada por 8.225 fábricas que se encuentran ubicadas en Guanajuato el 67%, Jalisco el 20%, y el 13% en el Distrito Federal, México, Yucatán, Michoacán y Puebla. El tipo de calzado que más se fabrica es el de corte de piel y cuero 78% y plástico el 10.2%.

En lo referente, a las exportaciones Estados Unidos es el principal importador; además exportan a Japón, Canadá, Cuba y Centroamérica. Las importaciones provienen de Vietnam, China e Indonesia. Como dato adicional, el 40% de la producción total viene de las grandes empresas y el porcentaje restante la conforman pequeñas y medianas empresas.

Tabla 14 Estadísticas del Calzado en países de Latinoamérica

País	Número Habitantes	Producción pares	Exportación pares	Importación pares	Consumo anual x hab.	PIB \$ Per cápita
Argentina	43.590.000	110.000.000	600.000	27.600.000	3.1	12.449
Bolivia	11.460.000	13.600.000	100.000	21.200.000	3	3.105
Brasil	207.700.000	954.000.000	125.600.000	22.700.000	4	8.650
Chile	17.900.000	7.000.000	308.840	105.400.000	6.2	13.793
Colombia	49.982.000	92.500.000	760.000	61.400.000	3	5.806
Ecuador	16.550.000	39.200.000	550.000	18.000.000	3.4	5.969
México	126.350.000	260.000.000	28.800.000	64.500.000	2.3	8.201
Paraguay	7.042.000	5.300.000	700.000	25.300.000	4.1	4.080
Perú	31.826.018	51.400.000	2.310.000	49.500.000	3.1	6.046
Uruguay	3.427.000	1.450.000	12.000	14.800.000	4.6	15.221
Venezuela	31.811.000	20.700.000	-	52.200.000	2.3	-

Fuente: (SERMA, 2016)

Elaborado por: Mayra Peña

3.9 La industria del calzado en Ecuador

En el año 1909 en nuestro país se fundó la primera fábrica de calzado en la ciudad de Guayaquil por Jaime Catells llamada “Fábrica Nacional de Calzado”. En 1924, inició la fabricación de calzado con la marca Nacional, fue muy buena la acogida ya que se fabricaba con materiales importados. Don Jaime, también propuso la creación de una curtiembre a la que llamó La Iberia que a más de esta actividad en ella se realizaban otras, con la que podía obtener materia prima para la fabricación de calzado más económico dirigido a la clase económica media (Pérez, s.f.).

Posteriormente, Evangelista Calero un joven humilde con apenas dieciséis años decide ponerse su propio negocio tras haber aprendido el oficio de la zapatería; es así que en 1923 creó la “Casa E. Calero” también en la ciudad de Guayaquil, pero un año después trasladó su fábrica hacia Riobamba al barrio San Martín en donde empezó a producir 500 pares de zapatos diarios. Los zapatos Calero eran los mejores del país que incluso, otros zapateros acudían a su empresa a adquirir materiales porque también vendía artículos de bazar y de zapatería. Los zapatos llegaron a ser exportados hacia Colombia y Perú. Por lo que algunos periódicos guayaquileños lo llamaban “El rey del calzado en Ecuador”. Calero, para mejorar sus procesos productivos y disminuir costos instala

la Sociedad Manufacturera con una tenería “La Palma” para poder proveerse de cueros para su fábrica, siendo su producto estrella los artículos de piel de alta calidad. A pesar, que Calero tuvo mucha fama con sus zapatos su periodo de vida fue muy corto ya que no llegó a los 60 años y falleció y su fortuna pasó a manos de sus hijos; pero hubieron muchos problemas de carácter laboral y económico que tuvieron que cerrar sus puertas (Arteta, 2010, p.18).

Estas dos fábricas representan una gran historia y legado fueron las pioneras en la elaboración de calzado de calidad en nuestro país y han sido la fuente de inspiración para muchas empresas de calzado que en la actualidad existen.

Así, nace Plasticaucho Industrial S.A. fundada por Don José Filomentor Cuesta en el año de 1931 en la ciudad de Ambato que hasta el día de hoy existe y se ha convertido en una de las principales empresas productoras de calzado de lona más importantes a nivel nacional y mundial. Su planta de producción cuenta con maquinaria y sistemas de alta tecnología, lo que permite que los procesos de producción sean rápidos, eficientes y oportunos. Sus dos plantas de producción cuentan con alrededor de 1300 trabajadores. Adicionalmente, se han incorporado a la cadena productiva micro y pequeñas empresas (pymes) que proveen productos semielaborados, que se les llama “aparadoras” que realizan el proceso de cocido. Entre las pymes que colaboran con Platicaucho tenemos: Incalza, Kumaro, Museyca, Tauma, Vestetexsa, Oswaldo Holguín, Calzalona, Camobo y Maquinava.

Cabe resaltar, que el sector calzado nacional en el año 2008, sufrió una de las peores crisis, a causa de las importaciones de calzado asiático y otros. Por lo que se debían tomar medidas proyeccionistas inmediatamente de lo contrario provocaría el cierre de micro y pequeñas empresas de calzado ubicadas en las provincias de Tungurahua y Azuay.

Situación preocupante para la economía, en aquel momento el Gobierno Nacional en ese entonces decidió incorporar medidas proteccionistas hacia las importaciones de este producto con las salvaguadías, se aplicó un arancel específico que fue de (\$10 x cada par de zapatos, más 10% de recargo sobre el valor); misma que contribuyó a reducir cerca del 80% de importaciones. Sin embargo, un año después la disposición

fue levantada fijandose así un arancel mixto de (\$6 x cada par de zapatos, más 10% sobre el valor) que se encuentra vigente.

Con ello, el sector del calzado ecuatoriano ha experimentado un fuerte impulso en los últimos años gracias a las mencionadas políticas gubernamentales de sustitución de importaciones, con lo que se ha podido observar la recuperación y progreso de los talleres artesanales, las pequeñas y medianas empresas (FLACSO, 2010,p. 4).

3.10 Calzado en la provincia de Tungurahua

En la provincia de Tungurahua, a partir de la década de los sesenta se empieza la producción de calzado,teñido de cuero, curtiembres y producción de artículos de cuero. Siendo así, la provincia de Tungurahua es una de las más representativas de este sector con una de las economías más fuertes de la sierra centro del país; principal actividad generadora de mano de obra.

Según, CALTU (2011) menciona que el sector creció en los últimos tres años, pues el número de productores de calzado en el año 2008 fue de 600 y para el 2011 pasó a 3.500 productores. Concentrándose la mayor producción de calzado en el cantón Ambato y parroquias como Picaihua, Ambatillo, Quisapincha, Atahualpa, Izamba entre otras y en el cantón Cevallos que en los ultimos años se a desarrollado y ha sido reconocido por la calidad de sus productos. La industria de calzado de la provincia esta integrada por pequeñas y medianas empresas (pymes), en su gran mayoría.

Este sector genera 1,09% del Producto Interno Bruto (PIB). Dando asi un vertiginoso crecimiento a la economía del país y principalmente a la de la provincia; ya que es muy conocida por la calidad de su materia prima que es el cuero.

La Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU, 2011) señala que nivel nacional estan registrados 4500 productores de calzado entre grandes, medianos y artesanos. De esta cantidad el 50% pertenecen a la provincia de Tungurahua.

Tabla 15 Provincias productoras de Calzado

Provincia	Volúmen	Producción
Tungurahua	12.705.000	50%
Pichincha	7.796.250	18%
Guayas	5.775.000	15%
Azuay	2.310.000	12%
Otras	288.750	5%
		100%

Fuente: (CALTU, 2011)

Elaborado por: Mayra Peña

3.11 Asociaciones de Calzado de la Provincia de Tungurahua

Las asociaciones son grupos de personas que se constituyen para realizar una actividad en común sin fines de lucro, es decir que no pueden repartirse los beneficios económicos entre los socios.

Pero, ello no impide la realización de actividades que generen dinero para la asociación porque esos recursos o beneficios se reinvierten en pro de los fines u objetivos de cada asociación. A continuación se cita las asociaciones de calzado que existen en la provincia de Tungurahua:

Tabla 16 Asociación de calzado APROCALZA

Socio	Nombre Comercial
Nelson Aldáz	CRISMANE
Ramiro Fonseca	ESTILO
Gilmer Flores	JORDIS
Vinicio León	MACALZA
Segundo Suque	CALZADO
Guido Ramírez	CALZADO
Darío Álvarez	CALZADO
Santiago Álvarez	CALZADO
Luis Oyasa	CALZADO
Hernán Izurieta	CALZADO
Gladiz López	JENRRY JUNIOR

Rosa Palma	JAVIER
Edisson Ruíz	PAULS
Fernando Sánchez	MAFER
Mónica Sánchez	PAULS JUNIOR
Viviana Aldáz	CURTIDURÍA

Fuente: APROCALZA

Elaborado por: Mayra Peña

Tabla 17 Asociación de Calzado CALZAFINCE

Socio
Calzado Jhon - RY
Calzado LuiFer
Calzado Le Fox
Calzado Rodyys
Calzado ATAPASHOS
CALZAFINCE
Creaciones Mabeliz
Janmart Sport
D MAYCOL
Creaciones Cristopher
Calzado Francis
JOSHEOS MARC
CRAZY DANNYS
Creaciones Brayán

Fuente: CALZAFINCE

Elaborado por: Mayra Peña

Tabla 18 CALTU (Cámara de Calzado de Tungurahua)

Socio
Luigi Valdini
Calzado Bull
DOCE
Calzado Buffalo
Calzado Hidalgo
Plasticaucho Industria S.A.
Calzafer
Family
Calzado Baronis
FASIA

FRANSANI
Gamos
Lady Rose
Liwi
Calzado Marcia
MOYANCALZA
REXELL
TRADIZIONE
Wilbars
Da Cris
DIMAR
Calzado Hércules
JANMART
MINIPORCALZA
VECACHI
WONDERLAND
Calzado GUZMAR
La Fortaleza

Fuente: (CALTU, 2011)

Elaborado por: Mayra Peña

Otras asociaciones de calzado de la provincia de Tungurahua:

- Asociación “Unicalza”
- Asociación de zapateros y afines “Luz de Obrero”
- Asociación “Juan Cajas”
- Asociación “Jardín de Productores”
- Asociación “Produarte”
- Asociación “Crear Futuro”
- Asociación “Calzarte”
- Asociación de pequeños comerciantes de calzado “5 de Junio”
- Asociación de producción artesanal “Sisay” de Chibuleo
- Asociación de artesanos en Cuero y afines “El Labrador” de la parroquia Picaihua.

3.12 Diagnóstico del Sector calzado de la provincia de Tungurahua.

3.12.1 Factores Externos

3.12.2 Factores Demográficos

Los factores demográficos son muy importantes porque nos ayudan a determinar las preferencias sobre un determinado producto, en este caso el (calzado). Los cuales, son esenciales para establecer el mercado objetivo.

Nuestro país tiene aproximadamente 16.7 millones de habitantes. Así la provincia de Tungurahua lugar donde se plantea la investigación tiene aproximadamente 570.933 habitantes, datos obtenidos según proyecciones poblacionales 2010 – 2020; tasa de crecimiento del 1,5% Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010).

Tabla 19 Población de la provincia de Tungurahua por cantones

CANTON	POBLACION
AMBATO	374.068
BAÑOS	23.712
CEVALLOS	9.489
MOCHA	7.268
PATATE	15.291
QUERO	20.485
SAN PEDRO DE PELILEO	64.427
SANTIAGO DE PILLARO	42.386
TISALEO	13.807
	570.933

Fuente: (INEC, proyecciones 2010 - 2020).

Elaborado por: Mayra Peña

Migración

Según la Real Academia Española la migración es el desplazamiento geográfico de personas o grupos generalmente por causas económicas o sociales. Así, según las el INEC proyecciones 2010 – 2020, muestra que en el año 2015 hubo 1.374.893 entradas y 1.398.167 salidas de ecuatorianos.

Tabla 20 Entradas y Salidas de ecuatorianos

AÑO	ENTRADAS	SALIDAS
2015	1.374.893	1.398.167

Fuente: Registro Estadístico de Entradas y Salidas Internacionales 2015

Elaborado por: Mayra Peña

3.12.3 Factores Políticos-Legales

Estabilidad Política: Durante los últimos 10 años el Ecuador ha presentado estabilidad política, lo que representa una ventaja para los inversionistas nacionales y extranjeros. Por lo que, se ha logrado establecer un laso de confianza entre las empresas y el gobierno nacional; en especial con las pequeñas y medianas empresas denominadas (pymes), que constituyen el motor de desarrollo del país.

Por lo mencionado anteriormente, la calificación Riesgo País a 22 de Abril del 2018; es de 612 puntos, según el Banco Central de Ecuador; con lo que se testifica la existencia de estabilidad política. Y es beneficioso para las pymes del sector calzado.

Banco Central
del Ecuador



Deuda Externa Pública como % del PIB (Diciembre 2015);	20.40%
Inflación Anual (Marzo-2018/Marzo-2017);	-0.21%
Inflación Mensual (Marzo-2018);	0.06%
Tasa de Desempleo Urbano a Diciembre-2017;	5.82%
*Tasa de interés activa (Abril - 2018);	7.63%
*Tasa de interés pasiva (Abril - 2018);	4.99%
Baril Petróleo (WTI 22-ABR-18);	68.38USD
Indice Dow Jones (22-ABR-2018);	24462.94
Riesgo País 22-ABR-2018;	612.00

Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

Elaborado por: Mayra Peña

Legal: Las pymes se encuentran legamente constituidas, registradas y controladas por las instituciones de control como son Ley de compañías, la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, Consejo sectorial de la producción, COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión), Código de la producción – Sector Calzado y además cumpliendo con las leyes y reglamentos de la Carta Magna.

3.12.4 Factores Económicos

Uno de los factores económicos que influyen a las pymes del sector calzado es la inflación, medida a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), la cual mide el incremento sostenido de los precios en una economía. Este indicador, afecta a las pymes ya que incide en los precios de materias y materiales directos e indirectos para la fabricación de calzado, pues en base a ellos se determina

el precio de venta. Con respecto al índice inflacionario a septiembre 30 del 2017 es de -0.03%, según Banco Central del Ecuador (BCE, 2017). Este porcentaje es histórico ya que desde 1970 no se había tenido una inflación negativa.

Misma que representa una ventaja por así decirlo para las empresas nacionales ya que si se mantiene por un tiempo prolongado las empresas podrían volver a ser más competitivas y por ende la economía crecería.

Por otra parte, con referencia a las medidas establecidas en el nuevo Plan Económico que se dio a conocer el presidente de la República el pasado 2 de Abril se establecen once medidas que se enfocan en la reactivación productiva del país. Ante dichas medidas, los empresarios se sienten positivos puesto que en una de ellas se manifiesta que existirá una eliminación gradual aunque condicionada del ISD (Impuesto a la Salida de Divisas) y el actual cálculo del anticipo al impuesto a la renta (IR). Que ayudarán al sector empresarial a tener más liquidez lo cual se verá reflejado en una mayor producción y empleo.

3.12.5 Factores Tecnológicos

En cuanto a la tecnología, las pymes cuentan con maquinaria e instrumentos de alta tecnología que les facilita el desarrollo de sus actividades y llevar a cabo los distintos procesos de producción cortado, cosido, pespuntado, prensado, aparado. Además, de computadores que permiten llevar programas de diseño, programas contables, etc., con la utilización del internet herramienta importante para la comunicación, negociación, envío de información, comunicados, invitaciones, etc. a proveedores y clientes. Por ejemplo, la maquinaria que se utiliza en líneas de montaje son de procedencia italiana y las máquinas para el corte y la costura en su mayor parte son brasileña. Para poder adquirir estas maquinarias se la hace por medio de capital propio y préstamos en entidades financieras privadas y públicas. En estas últimas existen convenios que ayudan a facilitar la adquisición de maquinarias.

En la provincia de Tungurahua especialmente en la ciudad de Ambato existen importadoras de maquinaria como Importadora Amalusa que ofrece una variedad de máquinas para aparado, montaje y moda.

3.13 Micro entorno

El micro entorno está relacionado con los factores externos que tiene una relación directa con las pymes. Para ello, emplearemos las cinco fuerzas de Michael Porter.

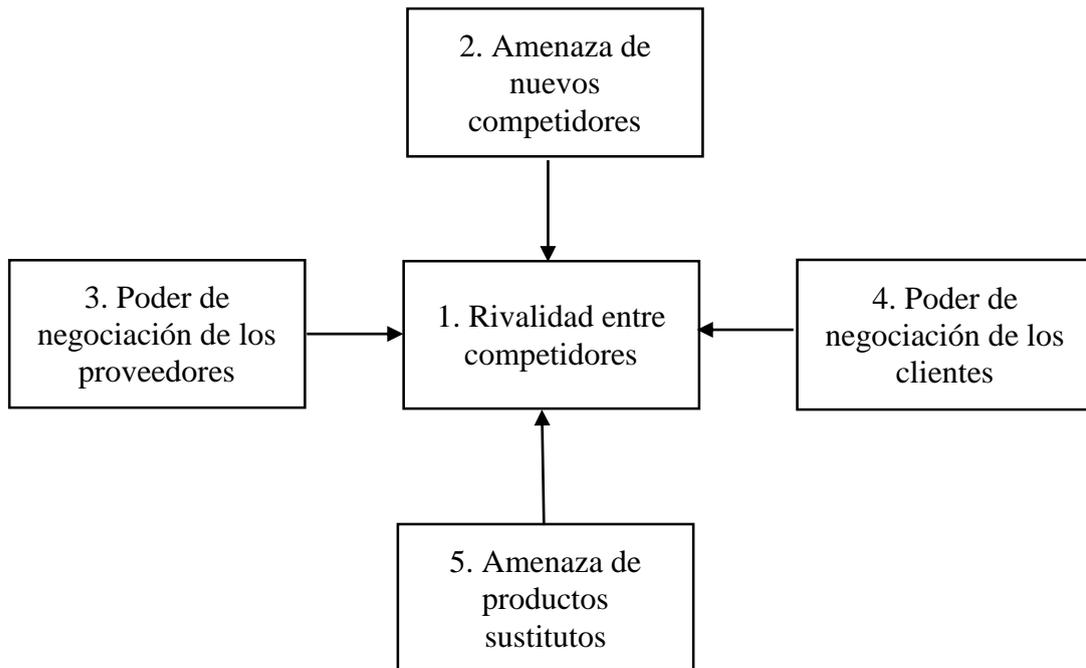


Figura 6 Las 5 fuerzas de Michael Porter

Elaborado por: Mayra Peña

3.13.1 Rivalidad entre competidores

En el sector del calzado de la provincia de Tungurahua se puede observar la rivalidad entre competidores es en los precios que se ofertan los diferentes tipos y modelos de calzado ya que en ocasiones se imponen el atractivo descuento, a más de ello existe la introducción de nuevas tendencias, campañas publicitarias e innovación en el producto que atrae a los clientes.

La alta rivalidad entre empresas limita la generación de utilidades, pues la competencia en ocasiones tiende a bajar el volumen de ventas. Además, se considera como competencia el calzado proveniente desde otros lugares del país como es el caso de Colombia, Perú, Panamá y Brasil. En consecuencia, se han establecido aranceles que

ayuden a reducir el porcentaje de calzado importado y se han realizado varias campañas para promover el consumo nacional.

3.13.2 Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores que ingresan al sector traen capacidad y deseo de ganar posicionamiento en el mercado. Esto, hace que los precios de los productos y los costos de las empresas que ya están en el mercado puedan variar ya que el porcentaje de inversión sería mayor. Considerando, que las pequeñas y medianas empresas no disponen de actualizaciones formales en cuanto a diseño y moda de calzado se refiere por ser empresas familiares que vienen de generación en generación.

Como consecuencia de ello, ingresan nuevos competidores extranjeros de Colombia y Perú que imponen moda en cuanto a diseño y materia prima utilizados siendo su principal atractivo y a eso se suma la alta tecnología que poseen en comparación con nuestro país. Ello, resulta una amenaza para las pymes, pues el volumen de ventas tiende a disminuir y por ende su rentabilidad.

Porte, menciona que cuando el grado de entrantes es elevado, las empresas que ya se encuentran posicionadas en el mercado deben mantener sus precios bajos o incrementar su inversión para mantener el equilibrio frente a la competencia.

3.13.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en nuestro país no es alta porque la mayor parte de la industria depende de la importación de materia prima y demás materiales para su fabricación.

Las empresas dedicadas a la producción de calzado requieren gran variedad de insumos como tela, lona, nailon, suelas, hormas, lacas, hilos, forro, plantillas, pegamentos, entre otros.

En nuestro medio contamos con proveedores importadores de estos materiales que facilitan su adquisición que a continuación se detallan.

Los principales proveedores son:

- IMPORCALZA – Maquinaria e insumos para calzado
- Comercial Yolanda Salazar – Venta de Insumos y Accesorios para calzado
- Milplas – Proveedor de suelas

- Importadora Amalusa – Venta de maquinaria
- Dublauto – Línea de componentes para calzado telas, forros, etc.
- Incalza
- Calzalona
- Camobo
- Kumara

Cabe mencionar que en las Ferias FICEE organizadas por CALTU es donde las empresas obtienen los primeros contactos con proveedores nacionales e internacionales mediante catálogos y muestras de la infinidad de materiales, máquinas y accesorios para su elaboración.

3.13.4 Poder de negociación de los clientes

Este punto hace referencia al poder de compra de los clientes, por lo que si este es alto la industria tendrá que bajar los precios y mientras el poder de compra es bajo la industria puede estipular los precios para incrementar sus utilidades siempre y cuando las barreras de entrada sean altas y de esta forma no perder participación en el mercado.

Adicionalmente, las pequeñas y medianas empresas de calzado de la provincia de Tungurahua, brindan a sus clientes productos con gran diversidad de modelos y colores principales atractivos de sus clientes; por tal motivo siempre están en constante innovación ya que ello atrae y gusta a los clientes. La mayoría de empresas comercializan sus productos a través de la venta directa o por medio de almacenes, tiendas comerciales a nivel local y nacional.

3.13.5 Amenaza de productos sustitutos

El calzado, al momento no presenta productos sustitutos por ser un producto único. No obstante, se podría considerar como sustituto el calzado importado, ya que el comprador está expuesto a la diversidad y poder adquisitivo de marcas reconocidas a nivel mundial entre ellas destaca Adidas, Nike, Puma, Reebok, Vans, Umbro, Converse.

4 METODOLOGÍA

4.1 Enfoque de la investigación

En la presente investigación se emplea la modalidad cuali-cuantitativa. Cualitativa porque a través de la observación se puede tener una perspectiva cercana de las falencias del sector en estudio. También se aplica la modalidad cuantitativa porque se basa en la recolección de datos mediante la aplicación de encuestas al personal administrativo de las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua.

4.2 Modalidad Básica de la investigación

4.2.1 Investigación de campo

La investigación se la realizará en las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua, donde el investigador tendrá contacto directo con la realidad y se podrá recabar toda la información necesaria que nos ayudará a determinar las posibles soluciones.

4.2.2 Investigación documental

El presente proyecto de investigación se apoya en la revisión de documentos de carácter escrito basados en Coaching Empresarial y Cultura Organizacional como son libros actualizados, revistas indexadas, artículos científicos, estudios y demás documentos de utilidad que sirven para complementar la presente investigación.

4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

4.3.1 Investigación Exploratoria

En la presente investigación se utilizará la investigación exploratoria, la cual nos ayudará a familiarizarnos con los términos, conceptos y definiciones de cada una de las variables de nuestra investigación con el propósito de precisar mejor el problema.

4.3.2 Investigación descriptiva

Por medio de esta investigación se determinarán las características, beneficios y aportes más relevantes del Coaching empresarial y la cultura organizacional dentro de las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua objeto de nuestro estudio.

4.4 Población y Muestra

4.4.1 Población

La población de nuestro estudio comprende el sector calzado de la provincia de Tungurahua. FLASCO (2012) menciona que son 2.200 empresas representadas de la siguiente manera; el 16.67% corresponden a microempresas, 45% a pequeñas empresas y el 29.17% a empresas medianas. El conjunto de pymes representa el 91,64% de todos los establecimientos de la provincia.

Tabla 21 Muestra

Estrato	Número de Empresas	Porcentaje
Microempresa	400	16,67%
Pequeña empresa	1100	45,80%
Mediana empresa	700	29,17%
Total	2200	91,64%

Fuente:Boletín mensual de análisis sectorial de Mipymes: Estudio caso cuero y calzado: Calzado Gamos (FLASCO, 2012)

Elaborado por: Mayra Peña

4.4.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra utilizaremos el muestreo probabilístico estratificado, porque la población está dividida en estratos (grupos) de empresas de acuerdo a los porcentajes. Con la finalidad que todos los estratos sean correctamente seleccionados.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 1.96

p= Probabilidad de ocurrencia 50% = 0,50

q= Probabilidad de no ocurrencia 50% = 0,50

N= Población

e= Error de estimación 5% = 0,05

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50) * 2200}{(0,05)^2 (2200 - 1) + (1.96)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

n = 327 encuestas

4.5 Validación del instrumento de recolección de información

4.5.1 Fiabilidad

Hernandez, Baptista y Collado (2014) mencionan que la confiabilidad se da cuando un instrumento se aplica repetidas veces a un mismo sujeto u objeto de investigación, por lo tanto se deben obtener resultados iguales o parecidos. Así mismo, Prieto y Delgado (2011) la fiabilidad de un instrumento de medición hace referencia a la consistencia de los resultados cuando el proceso de medición se repite. Por tal motivo, la validación del cuestionario fue realizada por tres docentes expertos en la materia y para medir la fiabilidad del mismo se utiliza el coeficiente Alfa de Cronbach; el cual permite validar un instrumento de recolección de datos mediante un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1; es decir, mientras más se acerca a 1 mayor es la fiabilidad.

Tabla 22 Resumen de procesamientos de casos

	N	%
Casos Válido	327	100.0
Excluido ^a	0	.0
Total	327	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mayra Peña

Tabla 23 Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.833	.816	10

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

El coeficiente Alfa de Cronbach es 0.833; lo cual nos indica que le instrumento posee consistencia interna y por lo tanto es válido para la recolección de datos.

Tabla 24 Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Es importante conocer la cultura organizacional de una empresa?	24.44	16.738	.454	.824
¿Se siente identificado con los valores que persigue la empresa?	22.86	16.262	.394	.835
¿Con que frecuencia la empresa promueve los valores corporativos?	22.51	17.564	.302	.838
¿Usted presenta facilidad en la resolución de problemas dentro de la empresa?	23.50	18.048	.218	.846
¿Usted ha escuchado hablar sobre los beneficios de la metodología del coaching en el ámbito empresarial?	23.21	14.490	.831	.784
¿Usted se ha sometido a algún proceso de coaching?	22.03	19.100	.210	.839
¿En su empresa se practica coaching?	22.09	18.811	.257	.837

¿Cree que la práctica de coaching empresarial genera flexibilidad en las personas y una mayor adaptación al cambio?	24.14	13.855	.789	.785
¿Considera usted que el coaching es una herramienta que apoya a las personas a conseguir mejores resultados en lo personal, profesional y empresarial?	24.26	14.149	.873	.778
¿Considera usted que aplicar herramientas de coaching empresarial ayudará a fortalecer la cultura organizacional?	24.20	14.360	.851	.781

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

5 Resultados

La presente investigación aporta a la estabilidad, desarrollo y competitividad de las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua fuentes importantes en la economía local y nacional; ya que a través de herramientas de coaching empresarial se pretende fortalecer la cultura organizacional de las pymes antes mencionadas; puesto que la metodología del coaching empresarial facilita al talento humano la comprensión y aceptación del cambio de manera eficiente y eficaz.

5.1 Análisis e interpretación de resultados

1. ¿Es importante conocer la cultura organizacional de una empresa?

Tabla 25 Cultura Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	211	64.5	64.5	64.5
	Casi siempre	78	23.9	23.9	88.4
	A veces	38	11.6	11.6	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.
Elaborado por: Mayra Peña

Gráfico 1 Cultura organizacional



Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua (2017).

Elaborado por: Mayra Peña

Interpretación

De las encuestas realizadas se puede determinar que siempre es importante conocer la cultura organizacional, por tanto las empresas deben comprometerse a transmitir su filosofía empresarial a todos sus grupos de interés. Y de esta manera integrar al personal bajo los objetivos que persigue en beneficio de todos sus integrantes; con la formación de equipos de trabajo que puedan interrelacionarse entre sí y hacer más fácil el desarrollo y cumplimiento de sus actividades laborales.

2. ¿Se siente identificado con los valores que persigue la empresa?

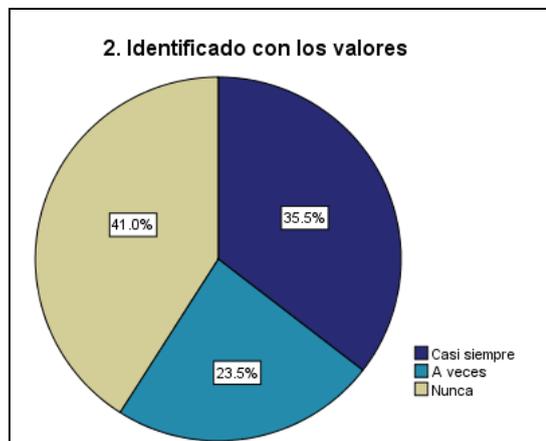
Tabla 26 Identificado con los valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	116	35.5	35.5	35.5
	A veces	77	23.5	23.5	59.0
	Nunca	134	41.0	41.0	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Gráfico 2 Identificado con los valores



Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Interpretación

Se puede observar que muchas de las personas encuestadas no se sienten identificadas con los valores corporativos, lo que afecta su sentido de pertenencia e identificación con la entidad demostrando deslealtad; porque no comparten los mismos valores y su cultura organizacional se torna débil. Y con la utilización de herramientas de coaching empresarial se establecería un lineamiento de los valores y objetivos que se pretenden conseguir.

3. ¿Con que frecuencia la empresa promueve los valores corporativos?

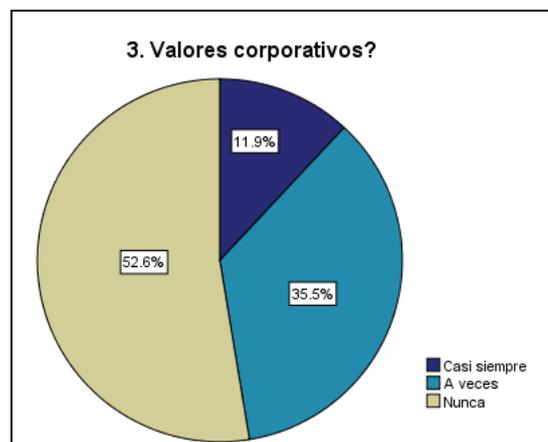
Tabla 27 Valores corporativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	39	11.9	11.9	11.9
	A veces	116	35.5	35.5	47.4
	Nunca	172	52.6	52.6	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Gráfico 3 Valores corporativos



Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Interpretación

Del total de las encuestadas realizadas, la mayoría alude que no se promueven los valores corporativos, lo cual crea en los empleados comportamientos y actitudes negativas porque carecen de líderes que demuestren con su ejemplo la manera con la que se desea lograr los resultados, es decir el cómo y las conductas aceptadas al interior de la empresa. Con el coaching empresarial se desarrollarían las habilidades de liderazgo y comunicación efectiva.

4. ¿Usted presenta facilidad en la resolución de problemas dentro de la empresa?

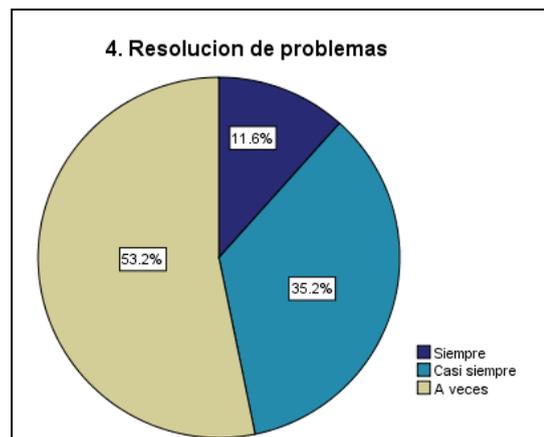
Tabla 28 Resolución de problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	38	11.6	11.6	11.6
	Casi siempre	115	35.2	35.2	46.8
	A veces	174	53.2	53.2	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Gráfico 4 Resolución de problemas



Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Interpretación

Del total de encuestados la mayoría indica que a veces no muestran facilidad en la resolución de problemas, lo que provoca lentitud a la hora de tomar decisiones y ello representa deficiencia en la gestión del líder. Por tanto, la utilización de herramientas de coaching empresarial ayudaría a desarrollar habilidades y técnicas de mediación como la escucha activa uno de los aspectos esenciales para la resolución de conflictos o problemas.

5. ¿Usted ha escuchado hablar sobre los beneficios del coaching en el ámbito empresarial?

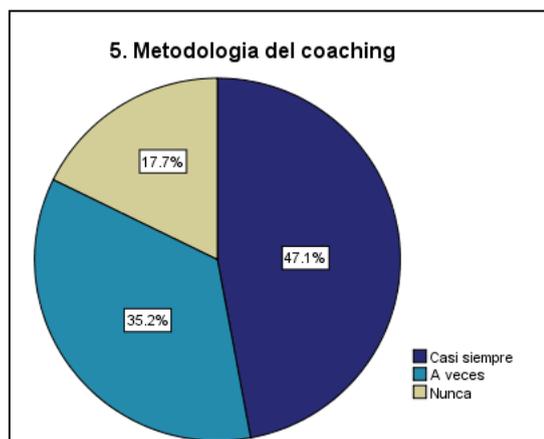
Tabla 29 Beneficios del coaching

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	154	47.1	47.1	47.1
	A veces	115	35.2	35.2	82.3
	Nunca	58	17.7	17.7	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Gráfico 5 Beneficios del coaching



Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Interpretación

Según la encuesta realizada se puede evidenciar que la mayoría de personas si han escuchado hablar de los beneficios que brinda el coaching en el ámbito empresarial, lo que representa una ventaja e incentiva a los directivos de las pymes a profundizar su estudio y aplicabilidad de esta práctica por el hecho de que se podría obtener resultados muy satisfactorios en el desarrollo de las potencialidades y habilidades de las personas.

6. ¿Usted se ha sometido a algún proceso de coaching?

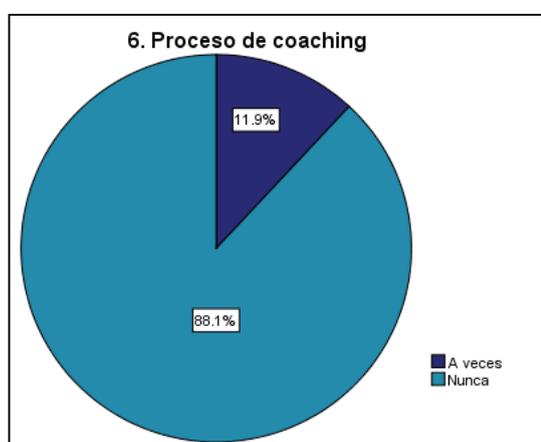
Tabla 30 Proceso de coaching

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	39	11.9	11.9	11.9
	Nunca	288	88.1	88.1	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Gráfico 6 Proceso de coaching



Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Interpretación

De la población encuestada, se puede observar en la gráfica que un importante número de personas nunca se han sometido a un proceso de coaching, lo que limita la obtención de experiencia en este tipo de procesos. Por ello, se pretende inducir a los directivos de las pymes a inclinarse por este tipo de herramientas de desarrollo empresarial.

7. ¿En su empresa se práctica coaching?

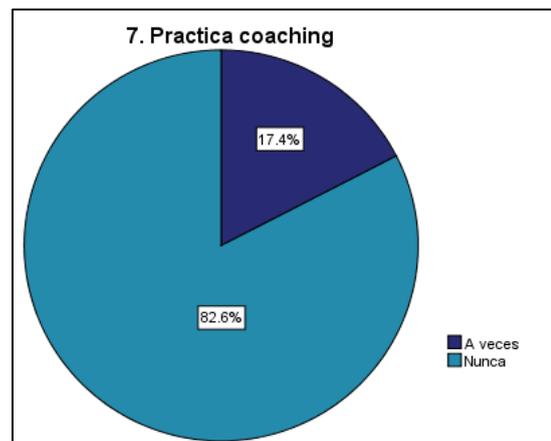
Tabla 31 Práctica de coaching

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	57	17.4	17.4	17.4
	Nunca	270	82.6	82.6	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Gráfico 7 Práctica de coaching



Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Interpretación

Del total de personas encuestadas un mínimo porcentaje manifestó que a veces la empresa practica coaching haciendo referencia a que en su empresa se ha dado charlas y capacitaciones sobre este tema. Por otra parte, el porcentaje restante indicó que en sus empresas nunca se ha puesto en práctica porque lo han considerado un tema poco importante y de mucha inversión.

8. ¿Considera usted que el coaching es una herramienta que apoya a las personas a conseguir mejores resultados en lo personal, profesional y empresarial?

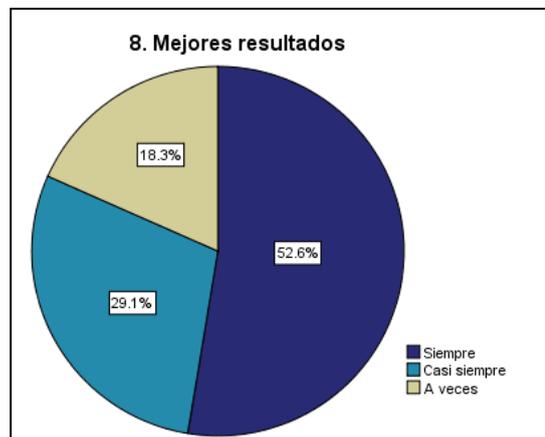
Tabla 32 Mejores resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	172	52.6	52.6	52.6
	Casi siempre	95	29.1	29.1	81.7
	A veces	60	18.3	18.3	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Gráfico 8 Mejores resultados



Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Interpretación

Del total de personas encuestadas la mayoría manifiesta que la práctica de coaching es una herramienta que sirve para apoyar a las personas a conseguir mejores resultados en lo personal, profesional y empresarial; por tanto los directivos deberían empezar a tomar en consideración este tipo de prácticas y de esta forma a futuro desarrollar y poner en marcha en sus empresas este proceso.

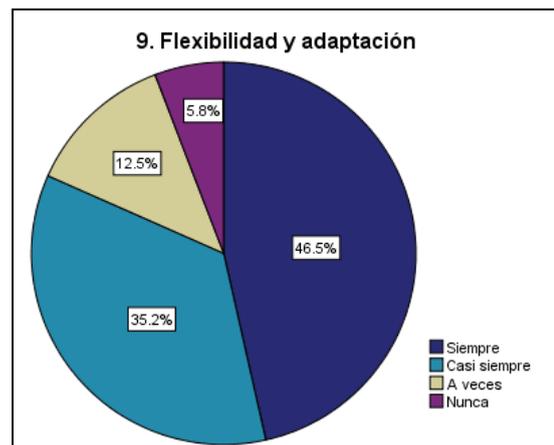
9. ¿Cree que la práctica del coaching empresarial genera flexibilidad en las personas y una mayor adaptación al cambio?

Tabla 33 Flexibilidad y adaptación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	152	46.5	46.5	46.5
	Casi siempre	115	35.2	35.2	81.7
	A veces	41	12.5	12.5	94.2
	Nunca	19	5.8	5.8	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.
Elaborado por: Mayra Peña

Gráfico 9 Flexibilidad y adaptación



Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.
Elaborado por: Mayra Peña

Interpretación

Del total de personas encuestadas una gran parte declara que la práctica del coaching empresarial genera flexibilidad y adaptación al cambio; por lo que resultaría excelente contar con este tipo de herramientas estratégicas en las pequeñas y medianas empresas; puesto que permitiría eliminar ciertas barreras que impiden a los empleados y trabajadores desarrollarse y oponerse a la innovación por inseguridad.

10. ¿Considera usted que aplicar herramientas de coaching empresarial ayudará a fortalecer la cultura organizacional?

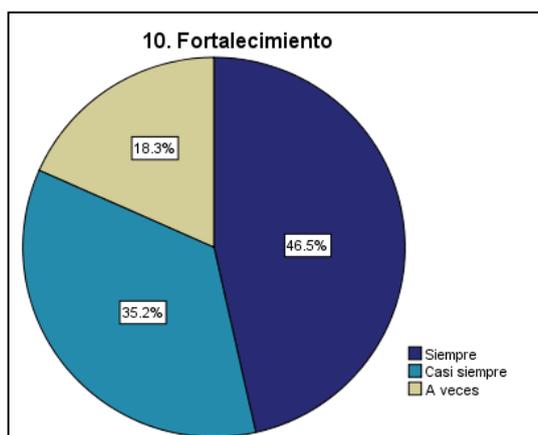
Tabla 34 Fortalecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	152	46.5	46.5	46.5
	Casi siempre	115	35.2	35.2	81.7
	A veces	60	18.3	18.3	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Gráfico 10 Fortalecimiento



Fuente: Encuesta Pymes sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Interpretación

De la población encuestada como se puede apreciar en la gráfica la mayoría de las personas expresan que aplicar herramienta de coaching empresarial, ayudará a fortalecer la cultura organizacional de las pymes. Lo que permitiría a las empresas contar con una cultura fuerte y sólida donde los empleados trabajen por los mismos ideales fomentando su compromiso para con la entidad.

5.2 Discusión de resultados

En relación a la cultura organizacional los encuestados mencionaron que siempre es importante conocerla. En efecto, esta radica en los altos mandos quienes tienen la potestad de inducir a sus empleados e integrarlos bajo los objetivos y valores que persigue la empresa. Pues, sirve como marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de la forma en que deben hacerse las cosas. Esto confirma lo dicho por Schein (1984) “la cultura define valores básicos organizacionales y comunica a los nuevos miembros la correcta manera de pensar, actuar y como las cosas debieran ser hechas”.

Con respecto, al conocimiento de los beneficios que brinda la metodología del coaching empresarial se observó que el factor casi siempre fue el más apreciado. Ello, nos plantea la necesidad de incorporar nuevas herramientas de gestión empresarial que sirvan como instrumentos de desarrollo personal y organizacional.

Esto confirma lo mencionado por Whitmore (2011):

“El coaching consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus propias respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito; en definitiva a conseguir sus propios objetivos, ya sean personales o profesionales”

En lo que, se refiere a la utilización de herramientas de coaching empresarial para fortalecer la cultura organizacional se pudo evidenciar que este tipo de herramientas de entrenamiento serían de gran utilidad, puesto que brindan flexibilidad y adaptabilidad a las personas y reduce la resistencia al cambio.

Esto confirma lo citado por Arqueros (2011) “la utilización de técnicas en el proceso de coaching es muy importante, ya que el coach se apoya en estas herramientas para que el coachee (cliente) libere todo su potencial en el cumplimiento de sus objetivos”.

En lo referente, a los valores corporativos las personas encuestadas manifestaron que no se los promueve; por tanto no se sienten identificados con la empresa, es decir, como vulgarmente se dice “no se ponen la camiseta”. Por tanto, se debería utilizar herramientas de coaching empresarial que ayuden a alinear la filosofía empresarial; para que de esta manera el personal se sienta motivado y demuestre su compromiso

desarrollando sus tareas con responsabilidad y cumpliendo con la misión y visión de la empresa.

Lo señalado confirma lo dicho por Chávez (2012) “Gracias a esa identificación los comportamientos y actitudes asumidas por los empleados facilitan el logro de los objetivos, además los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos”.

Con respecto, a la resolución de conflictos o problemas dentro de la empresa, los encuestados aludieron que en ocasiones presentan dificultad para resolverlos, pues presentan deficiencia en el uso adecuado de estrategias y habilidades para tratar de prevenir o solucionar un problema y muchas de las veces toman decisiones apresuradas lo que cual podría traer problemas a futuro. Por eso, se deben utilizar programas de entrenamiento personalizado para que los empleados mejoren sus habilidades y competencias.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Las pymes del sector calzado, no cuentan con el establecimiento de valores empresariales sólidos, por el hecho de que no existe un lineamiento con los valores de sus colaboradores; lo cual repercute en la generación de comportamientos y actitudes negativas, conllevando a debilitar su cultura organizacional por el hecho de que los empleados no comparten los mismos valores y no poseen ese sentido de pertenencia.

Se evidencia que en las pequeñas y medianas empresas carecen de un liderazgo efectivo, lo que limita una buena comunicación entre líder y subordinado. Y por ende no se promueve correctamente su filosofía empresarial entre los empleados, pues en muchas entidades se cree que por ser trabajadores con antigüedad tiene por sobreentendido cual es la manera de actuar y por la cual se trabaja y no le dan mucha importancia a este aspecto.

Además, la mayoría de pymes manifiestan que el coaching empresarial es una herramienta que facilita el acercamiento entre los empleados y el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias; con el propósito de conseguir mejores resultados a través de la flexibilidad y adaptación a situaciones de cambio.

Se concluye, que la implementación de herramientas de coaching empresarial ayudaría en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la pymes, puesto que es un elemento primordial de su identidad corporativa. Cabe destacar, que el tiempo ha demostrado que la educación y la capacitación tienen mayores niveles de éxito cuando se realizan de manera personalizada. Debido a que, cada individuo tiene habilidades y conocimientos diferentes que deben ser direccionados según las personas.

6.2 RECOMENDACIONES

Se incita a las pequeñas y medianas empresas a actualizar sus conocimientos en lo referente a la práctica de coaching empresarial, ya que se ha convertido en una necesidad estratégica para muchas organizaciones comprometidas a producir resultados, puesto que potencializa las aptitudes, habilidades y conocimientos de las personas y a la vez facilita la eficiencia de los procesos de trabajo y la eficacia de sus acciones con base en las metas propuestas.

Los altos mandos deberían incentivar la participación de todos sus actores en el establecimiento de los valores empresariales con la finalidad de que exista un lineamiento y de esta manera, juntos construir y mantener una cultura organizacional fuerte que a largo plazo represente una ventaja competitiva ante su competencia.

Contar con métodos de entrenamientos que apoyen el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos del talento humano y permitan mejorar su desenvolvimiento en sus actividades empresariales.

Implementar herramientas de coaching empresarial basadas en el modelo Grow encaminadas a fortalecer la cultura organizacional de la pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua.

7. Modelo de Coaching y Cultura Organizacional para las Pymes del Sector Calzado de la provincia de Tungurahua.

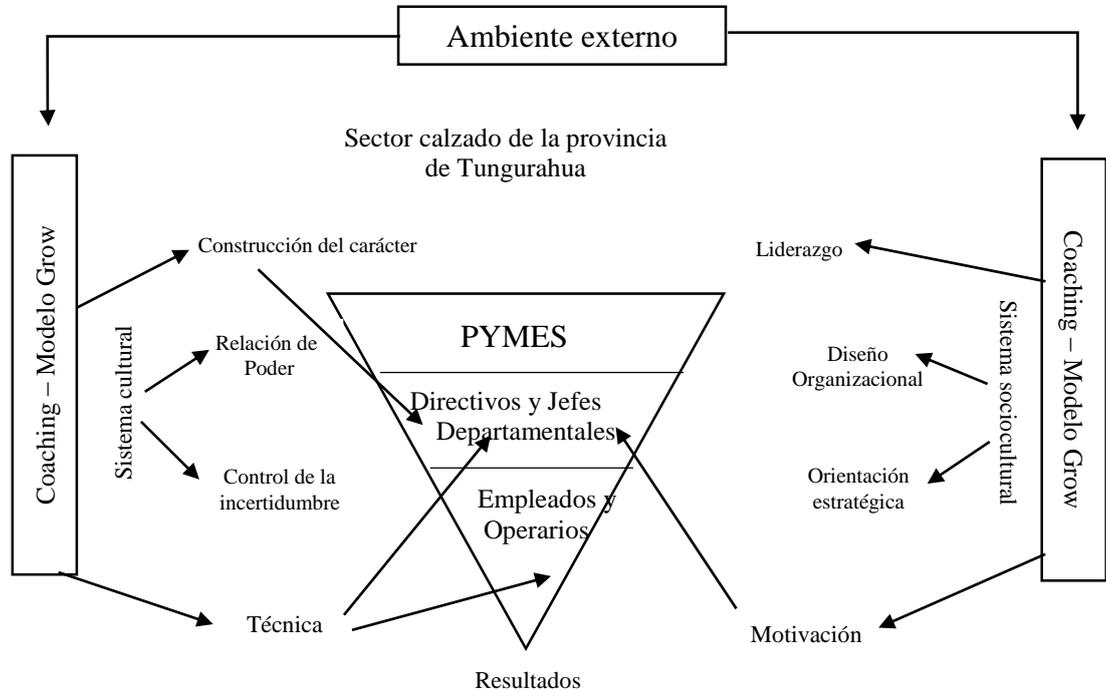


Figura 7 Modelo de Coaching - Modelo Grow y Cultura Organizacional. Adaptado de un modelo teórico sobre cultura organizacional y resistencia al cambio.

Fuente: Adaptado de Montealegre y Calderón (2007) y Covarrubias et al. (2015)

Elaborado por: Mayra Peña

En la adaptación del modelo planteado se puede observar, que se inicia con la parte cultural, que en primera instancia se encuentran los factores externos que pueden impactar de manera considerable los sistemas cultura y sociocultural de las pymes.

Adicionalmente, se consideró algunas variables del modelo de eficacia del coaching que permiten conocer la percepción de los coachees (personas que se someten al proceso de coaching), respecto a la eficacia del coach o entrenador (persona que provee entrenamiento) y en el centro de la figura residen los actores principales del proceso de coaching - modelo Grow, representados jerárquicamente. Finalmente se concluye el modelo con los resultados esperados de dicha aplicación.

7.2 Modelo de coaching para directivos y jefes de área de las pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua

El proceso de coaching está dirigido a directivos y jefes de área, pues en la encuesta realizada se encontró que poseen conocimiento de los beneficios que otorga esta herramienta estratégica del coaching empresarial. Con la utilización de esta herramienta se podría mejorar el liderazgo, desarrollar el potencial del talento humano, los canales de comunicación y las relaciones interpersonales que permitan la generación de valores comunes entre todos los miembros de la empresa encaminados al fortalecimiento de la cultura organizacional de las pymes.

El modelo que más se ajusta a las necesidades y estructura de las pymes, es el modelo Grow, que consta de cuatro fases muy sencillas pero de gran alcance para la reestructuración de un entrenamiento de coaching porque ayuda a obtener excelentes resultados.

Grow, significa crecer y sus siglas Goal – meta; Reality – realidad; Options – opciones y Will – voluntad. Estas cuatro llaves de éxito son los pilares en los que se sustenta esta herramienta.

7.3 Diseño del Modelo Grow

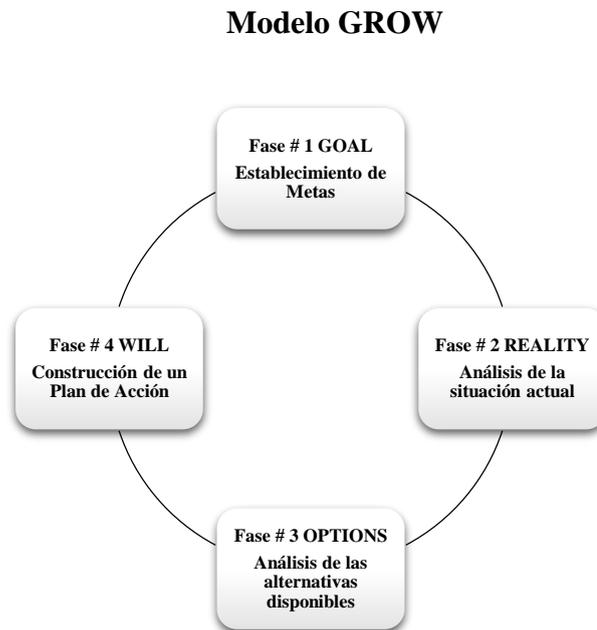


Figura 7: Proceso de Coaching con aplicación del Modelo Grow para el Sector Calzado de la provincia de Tungurahua.

Fuente: (Whitmore, 2011)

Elaborado por: Mayra Peña

Fase # 1: GOAL

Establecimiento de la meta

¿Qué se desea alcanzar?

Metas

- Fomentar el desarrollo del personal
- Fortalecer las habilidades de liderazgo en la dirección
- Generar innovación
- Crear canales de comunicación efectiva
- Alinear los objetivos personales con los organizacionales
- Promover la filosofía empresarial
- Fortalecer la cultura organizacional

Fase # 2: REALITY

Examen de la Situación actual

¿Qué es lo que está pasando?

Tabla 35 Examen de la situación actual

Situación actual	¿Qué impide?
- Limitaciones en el desarrollo del personal.	- Desconocimiento de nuevos programas de entrenamiento personalizado (coaching)
- Falta de liderazgo	- El no saber aprovechar sus habilidades
- Poca innovación	- Resistencia al cambio
- Personal desmotivado	- Carencia de estrategias que permitan fomentar el compromiso institucional.
- Mala comunicación	- No contar con canales efectivos de comunicación.
- Poca alineación de valores y objetivos empresariales.	- La interrelación con todos sus actores directivos, empleados, trabajadores, proveedores, clientes.
- El personal no se siente identificado con la empresa	- La promoción de su filosofía empresarial.
- Ambiente laboral negativo	- Existencia de una cultura organizacional débil.

Fuente: Pymes del sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Elaborado por: Mayra Peña

Fase # 3: OPTIONS

Análisis de las alternativas u opciones disponibles

¿Qué hace falta? ¿Qué debo hacer?

Fomentar el desarrollo del personal

¿Qué hace falta?

Iniciativa por parte de la dirección de cada una de las pymes en incorporar nuevas herramientas de gestión empresarial que permitan desarrollar las capacidades y destrezas de su personal.

Fortalecer las habilidades de liderazgo de la dirección

¿Qué hace falta?

- Desarrollar en los directivos de las pymes asertividad y empatía, para que contribuya a un eficiente manejo de las relaciones interpersonales entre sus empleados y trabajadores.
- Reconocer la necesidad de efectuar cambios, en cuanto a delegación de funciones y de esta manera obtener resultados satisfactorios en la gestión de la dirección.

Generar innovación

¿Qué hace falta?

- Fomentar actitud positiva e iniciativa en el personal ante la innovación.
- Salir de su zona de confort, asumir retos y arriesgarse para poder innovar.
- Cada empresa debe encontrar el nivel de innovación que considere aceptable y controlable.

Crear canales de comunicación efectiva

¿Qué hace falta?

Establecer canales formales de comunicación que permitan generar información clara y precisa entre todos sus integrantes y sean adecuados para que las políticas y objetivos ya establecidos se logren de manera más eficiente.

Alinear los objetivos personales con los organizacionales

¿Qué hace falta?

- La alta dirección debe conciliar las necesidades fundamentales de sus colaboradores con los objetivos y metas de la empresa.
- Promover la participación de todos sus integrantes y escuchar sus opiniones y sugerencias.

Promover la filosofía empresarial

¿Qué hace falta?

- Hacer partícipes y responsables a los líderes de cada una de las empresas en la creación de mensajes clave de su filosofía empresarial.

- Planear actividades que tengan objetivos de integración y refuerzo de valores.

Fortalecer la cultura organizacional

¿Qué hace falta?

- La dirección debe definir y compartir con todos sus miembros la filosofía empresarial a través de una buena comunicación, cerciorándose de que el mensaje sea interpretado correctamente por sus colaboradores.

- Inspirar compromiso verdadero de sus colaboradores para con la empresa con el cumplimiento de los objetivos y en el desempeño de sus actividades.

Fase # 4: WILL

Compromiso (Construcción de un Plan de Acción)

¿Qué voy hacer?

Tabla 36 Plan de Acción

Objetivos	Estrategias	Actividad	Tiempo	Responsable	Recursos	Indicador
- Fomentar el desarrollo del personal	Programas de capacitación y desarrollo personal y profesional	Conocer habilidades y destrezas de cada empleado, a través de entrenamiento personalizado.	Semestralmente	Gerente	Económicos	Número de capacitaciones realizadas
- Fortalecer las habilidades de liderazgo en la dirección	Comunicación	Generar asertividad e empatía con los colaboradores de la empresa	Diariamente	Gerente	Humanos	
- Generar innovación	Iniciativa y actitud positiva	Dar a conocer a los colaboradores las ventajas de innovar y los retos que tendrían que asumir.	Un mes	Gerente	Humanos	% de empresas que implementan innovación
- Crear canales de comunicación efectiva	Crear canales formales de comunicación	Realizar feedback y seguimiento de los canales de comunicación. Informar oportunamente al personal sobre alguna situación o problema que pueda afectarlos y evitar malos entendidos.	Semestralmente	Gerente	Humanos	Número de seguimientos realizados
- Alinear los objetivos personales con los organizacionales	Equilibrar objetivos personales y organizacionales	Involucrar al personal a ser partícipes de los objetivos que pretende alcanzar la empresa a corto, mediano y largo plazo.	Cada mes	Gerente	Humanos	Nivel de logro de la visión
- Promover la filosofía empresarial	Presentar la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y políticas de la empresa	Organizar socializaciones con el personal	Semestralmente	Gerente	Materiales Humanos Tecnológicos	Número de socializaciones
- Fortalecer la cultura organizacional	Planear actividades de integración y refuerzo de valores.	Trabajo en equipo Actividades recreativas y de responsabilidad social fomentando los valores empresariales.	Semestralmente	Gerente	Humanos Materiales	Número de actividades realizadas

Elaborado por: Mayra Peña

7.4 Evaluación y Feedback de seguimiento

Finalmente se realiza una evaluación sobre el desarrollo de las acciones propuestas, con la cual se puede evidenciar si algunas de ellas no da resultado esperado, si es así se procede a realizar un feedback para reflexionar sobre el aprendizaje que ha generado y variar las acciones. Dicho de otra forma, si algo no produce resultados hay que hacerlo de otra manera, es decir buscar otro camino que nos lleve a conseguirlo.

7.4.1 Resultados a obtener

Con la aplicación de técnicas de coaching empresarial (Modelo Grow) en la cultura organizacional se obtendrán los siguientes resultados

➤ Desarrollo de habilidades humanas

Los colaboradores de la empresa desarrollaran sus habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, negociación, toma de decisiones, gestión del tiempo, solución de problemas, motivación, etc. Con lo cual, mejorarán su rendimiento y desempeño laboral; con la obtención de resultados satisfactorios.

➤ Desarrollo de liderazgo

Desarrollar su capacidad y habilidades de liderazgo con el fin de mejorar el rendimiento de su equipo, estimular a los demás empleados a la consecución de objetivos, desarrollar ámbitos de confianza y compromiso que contribuyan a mantener la motivación.

➤ Cultura organizacional fuerte.

Desarrollar una cultura de confianza y responsabilidad personal dentro de la empresa; donde todos los miembros de la empresa aceptan y comparten los mismos valores empresariales. Generación de un buen ambiente de trabajo.

➤ Valores organizacionales sólidos

Establecimiento de valores organizaciones que fomenten el sentido de pertenencia hacia la empresa y los colaboradores se sientan parte de ella. Mediante la puesta en práctica.

➤ **Empleados identificados con los objetivos.**

Los colaboradores se identificaran con los objetivos empresariales, gracias al alineamiento que existe con sus objetivos personales. Lo cual, generará un mayor compromiso por el cumplimiento de los mismos.

➤ **Compromiso con la misión y visión de la empresa**

Gracias a la alineación de los objetivos, se generará mayor compromiso en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, pues todos buscaran cumplir con su objetivo en común y lo que es importante obtener resultados y beneficios.

➤ **Relaciones empresariales sólidas**

Desarrollar habilidades comunicativas no verbales y verbales para potencializar resultados y construir armonía en las relaciones interpersonales.

➤ **Actitud positiva ante la resolución de problemas**

Mediante el desarrollo de habilidades de resolución de conflictos, se podrá dar solución inmediata a los diferentes problemas que puedan existir dentro y en el entorno de la empresa que puedan afectar sus actividades.

➤ **Comunicación efectiva**

Permitirá que la información enviada de un departamento a otro no se distorsione y llegue de forma clara, precisa y confiable. Y de esta manera tomar decisiones oportunas y seguras.

8. REFERENCIAS

- Acosta, C. (2012). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio. *Revista Colombiana de Psicología*(11), 9-24.
- Alcaide, F. (2012). *Raíces históricas del coaching: Sócrates, Platón y Aristóteles*.
- Amador, P. (2014). *Ttipos de coaching*. Obtenido de <https://www.pedroamador.com/tipos-coaching>
- Andrade, L. (2012). *La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI*. Bogotá.
- Arqueros, M. (2011). Coaching en las Organizaciones. *JIMCUE'09 - IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching*, 273-284.
- Arteta, G. (9 de Agosto de 2010). Las fábricas y marcas de calzado que se quedaron en la memoria de esta ciudad. *El Universo*.
- Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). Código Orgánico dse la Producción, Comercio e Inversiones. Quito.
- ASESCO. (2012). *ASESCO Asociación Española de Coaching*. Obtenido de <http://www.asescoaching.org/el-coaching/>
- Association American Psychological. (2011). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association*. México: El Manual Moderno.
- Attner, R., Plunkett, R., & Allen, G. (2013). Management Meeting and Exceeding. *Customer Expectations*.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Ecuador: Reporte Mensual de Inflación - Septiembre 2017*. Banco Central del Ecuador, Subgerencia de Programación y Regulación - Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica, Quito.
- Barrera, R. (15 de Febrero de 2013). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Claseshistoria*, 1-24.
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Dialnet*, 41-51.
- Boyatzis, R., Smith, M., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational dynamics: A Quarterly Review of Organizational Behavior for Professional Managers*, 42, 17-24.
- Calderón, J. (29 de Octubre de 2014). Cultura Organizacional, liderazgo y coaching.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 62-73.

- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*, 33.
- CIT. (7 de marzo de 2016). *Cámara de Industrias de Tungurahua*. Obtenido de <https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/tungurahua-abarca-el-44-de-produccion-en-calzado-ecuatoriano/>
- Cosmos. (2015). Historia y panorama de la industria del calzado en México. *Química y petroquímica, Textil y calzado*.
- Covarrubias, J., Gonzáles, A., & Jiménez, S. (2015). CULTURA ORGANIZACIONAL Y COACHING: EL CASO DE LOS USUARIOS DE UN DISTRITO DE RIEGO. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(7), 61-81.
- Crescendo Gestión del Talento y Coaching. (23 de Marzo de 2015). Por qué las empresas deben oinvertir en Coaching Empresarial.
- Cújar, A., Ramos, C. D., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Cujar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- De Haro, A. (2012). El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. *Papeles del psicólogo*, 221-226.
- De Sena, A., & Cena, R. (2013). Búsquedas múltiples encuentros particulares: Conceptos, estrategias e instrumentos. *Revista Latinoamericana de Metodología para la Investigación Social*.
- FLACSO. (2010). *Boletín mensual de análisis sectorial de Mipymes - Sector Calzado*. Quito.
- FLASCO. (2012). *Boletín mensual de análisis sectorial de Mipymes - Estudio de caso sector cuero y calzado: Calzado Gamos*. Quito.
- Gallardo, J. R. (2011). *Administración Estratégica: De la visión a la ejecución* (Primera ed.). México: Algaomega.
- García-Allen, J. (2016). *Psicólogo y entrenador*. Obtenido de <https://psicologiaymente.net/autores/jonathan-garcia-allen>
- GRANBERRY TOOLBOX. (s.f.). *Granberry Toolbox*. Obtenido de <http://www.cranberryabc.com/wp-content/uploads/2014/10/Cranberry-CBT-Modelo-GROW.pdf>

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional* (Primera ed.). México: PEARSON.
- Hernandez, R., Baptista, M., & Collado, C. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- IMEBU. (2011). *Industria del calzado y su visualización internacional*. Bucaramanga.
- INEC. (2010-2020). *Instituto Nacoional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Proyecciones poblacionales: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Info Región DEMURCIA. (2017). *Análisis Sectorial, El sector del Calzado en la región de Murcia*.
- Ingelom Consultoría, S.L. (2013). Aplicación de técnicas de coaching en el establecimiento de planes de estímulo de la utilización de medidas de Prevención de Riesgo Laborales establecidas por la empresa. Blanca Impresores S.L.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Manufactura/Presentacion_Resultados_Enc_Industriales2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- International Coach Federation. (2013). *International Coach Federation*. Obtenido de <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>
- International Coach Federation. (2016). *ICF Global Coaching Study*. pwc.
- Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos* (Tercera ed.). Madrid: ESIC.
- Llamas, M. (2014). *Elementos de la Cultura Organizacional*.
- Malagón, M. (2014). *El mercado del calzado en Brasil*. España.
- Marín, R. (2011). Coaching empresarial. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/49458472/COACHING-EMPRESARIAL>
- Martín Bello, J. C., & Marrero, R. (2015). Cambio de cultura y coaching en un hotel. *Revista Atlántida*, 145-161.

- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). *Agendas para la Transformación productiva territorial: Provincia de Tungurahua*.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). “PROYECTO: FOMENTO DE LAS MIPYMES ECUATORIANAS”. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/FOMENTO-DE-LA-MIPYMES-ECUATORIANAS.pdf>
- Minsal, D., & Pérez, J. (2011). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. La Habana.
- Montealegre, J., & Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar - Revistas de Ciencias Administrativas y Sociales*, 49-69.
- Moritz, S., Chase, M., Feltz, D., & Sullivan, P. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology*, 765-776.
- Nacional, A. (29 de Diciembre de 2010). Cód Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito, Ecuador.
- Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 72-91.
- Ortíz, M. (2010). Psicología y Coaching. *Capital Humano*, 56-68.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XIX(1), 213 - 228.
- Peréz , J., Cortés, Y., Estrella, R., & Garnica, J. (2016). Coaching empresarial, una ventaja competitiva para el nuevo administrador y. *Revista Administracion y Finanzas*, 28-38.
- Pérez, D., & Borrazás, R. (2012). Aproximación a la concepción de valores compartidos en la dirección estratégica de una institución. *Revista Científico-Metodológica*(55), 12-17.

- Pérez, J., Cortés, Y., Estrella, R., & Garnica, J. (18 de Marzo de 2016). Coaching empresarial, una ventaja competitiva para el nuevo administrador y. *Revista Administracion y Finanzas*, Vol. 3(6), 28-38.
- Pérez, R. (s.f.). *Archivo Bibliográfico Ecuador*. Obtenido de <http://www.archivobiograficoecuador.com/tomos/tomo1/Castella-Jaime.htm>
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Prieto, G., & Delgado, A. (Enero de 2011). Fiabilidad y Validez. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 67-74.
- Prizmic, J. (2012). Habilidades de coaching para ejecutivos.
- RAE Diccionario de la Real Academia Española. (2011).
- Ramírez , A., Hernando, F., & Villegas, Z. (2012). Metodología de la investigación:más que una receta. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga*, 91-111.
- Ravier, L. (4 de Enero de 2015). "*Principios fundamentales del coaching empresarial*". Obtenido de <http://www.internationalcoachingsociety.com/principios-fundamentales-del-coaching-empresarial/>
- Recinos, M. (2011). *Perfil Sectorial de Calzado*. San Salvador.
- Restrepo, J. D. (16 de Enero de 2014). Pymes: sin cultura no hay organización. *El Tiempo*.
- Revista Ekos. (07 de Noviembre de 2012). Las pymes, un segmento estratégico para Ecuador. *Ekos*.
- Robbins, S., & Judge , T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON.
- Rojas, J. (2013). COACHING Y EL EQUILIBRIO EMOCIONAL EN EL TRABAJO. *REVISTA ACTUALIDAD LABORAL N°:176*, 4-9.
- Rosales, A., Montilla, P., & Moreno, F. (2011). Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 229-242.
- Sánchez, B., & Boronat, J. (2014). Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XXI*, Vol. 17, 219-242. doi:10.5944/educxx1.17.1.1072

- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. (Tercera ed.). Barcelona: PLAZA & JANES.
- Secretaría de Economía México. (2015). *Conoce más sobre la Industria del Calzado*. México.
- SERMA. (2016). *Estadística Sector del Calzado Latinoamérica*.
- Serna, H. (2005). *Índices de Gestión*. Bogotá: 3R.
- SRI. (2016). *Servicio de Rentas Internas Ecuador*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Suchar, D. (13 de Noviembre de 2015). Modelos de motivación y liderazgo gerencial. *Desarrollo Organizacional y Gestión de Conocimiento*.
- Talero, R. M. (2011). *El Coaching en la empresa*. España: Aragón.
- Tapia , L., David, G., Olivares, D., & Gutiérrez, D. (2015). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Innovación y Desarrollo Tecnológico*.
- Trinodus. (2017). *Trinodus*.
- Valdez, D., Ochoa, S., Velasco, R., & Navarro, E. (2013). *Estudios de Administración, Economía y Turismo*. México: ITSON.
- Vesga, J. (2013). Organizational Culture and Quality Management Systems: A Key Relationship in. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 89-100.
- Vidal, M., Cordón, E., & Ferrón, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 82-101.
- Villavicencio, L. (2011). *Camara Nacional de Calzado*.
- Vivanco, S. (2014). La cultura organizacional y la medición del rendimiento de las micro y pequeñas empresas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 209-230.
- Wade, G., & Rangeon, S. (2011). Current directions in coaching research. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 6(2), 217-236.
- Whitmore , J. (2011). *Coaching El método para mejorar el rendimiento en las personas*. México: PAÍDOS.
- World Footwear. (2015). *Ranking productores de calzado a nivel mundial*.
- World Footwear Yearbook. (2013). *El mercado mundial del calzado*.
- Zapata, M. (1 de Junio de 2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3), 1-10.

ANEXOS



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



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS PYMES
DEL SECTOR CALZADO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

OBJETIVO: Estudiar el coaching empresarial en la cultura organizacional de las Pymes del sector calzado de la Provincia de Tungurahua.

INSTRUCTIVO:

- Por favor marque con una X su respuesta a cada una de las siguientes preguntas.
- Elija solo una opción

CUESTIONARIO

1. ¿Es importante conocer la cultura organizacional de una empresa?

- Siempre ()
Casi siempre ()
A veces ()
Nunca ()

2. ¿Se siente identificado con los valores que persigue la empresa?

- Siempre ()
Casi siempre ()
A veces ()
Nunca ()

3. ¿Con que frecuencia la empresa promueve los valores corporativos en sus integrantes?

- Siempre ()
Casi siempre ()
A veces ()
Nunca ()

4. ¿Usted presenta facilidad en la resolución de problemas dentro de la empresa?

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Nunca ()

5. ¿Usted ha escuchado hablar sobre los beneficios de la metodología del coaching en el ámbito empresarial?

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Nunca ()

6. ¿Usted se ha sometido a algún proceso de coaching?

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Nunca ()

7. ¿En su empresa se práctica coaching?

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Nunca ()

8. ¿Considera usted que el coaching es una herramienta que apoya a las personas a conseguir mejores resultados en lo personal, profesional y empresarial?

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Nunca ()

9. ¿Cree que la práctica de coaching empresarial genera flexibilidad en las personas y una mayor adaptación al cambio?

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Nunca ()

10. ¿Considera usted que aplicar herramientas de coaching empresarial ayudará a fortalecer la cultura organizacional?

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Nunca ()

¡Gracias por su colaboración!



Índice de Satisfacción del Colaborador Interno (ISCI)

(Anexo 2)

II. CULTURA CORPORATIVA

10. Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los principios corporativos de:

	MA	A	M	B	MB	NA
a. Visión	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b. Misión	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c. Valores	_____	_____	_____	_____	_____	_____

11. Cuál es el nivel de aplicación que usted les da en su trabajo diario a los siguientes principios corporativos:

	MA	A	M	B	MB	NA
a. Visión	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b. Misión	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c. Valores	_____	_____	_____	_____	_____	_____

12. Cuál es el nivel de satisfacción respecto a las funciones que usted desempeña?

MS	S	IND	INS	MINS	NA
_____	_____	_____	_____	_____	_____

13. ¿Cuál es su nivel de claridad en cuanto a la incidencia que tiene su cargo dentro del engranaje organizacional?

MA	A	M	B	MB	NA
_____	_____	_____	_____	_____	_____

14. ¿Qué elementos que hoy no existen desearía incorporar en la misión, en la visión y en los valores corporativos?

Fuente: Humberto Serna & Asociados

Elaborado por: Mayra Peña

Índice de Incorporación de Cultura (IIC)

(Anexo 3)

ÁREA	DEPARTAMENTO	CARGO	AÑOS DE SERVICIO
Coloque un punto sobre la escala de clasificación después de cada pregunta, indicando su nivel de satisfacción. Después de completar todos los ítems, únalos para obtener su perfil personal de satisfacción. La sumatoria de los Índices Individuales dará el índice de Incorporación Corporativa.			
1. Insatisfecho 2. Medianamente satisfecho 3. Indiferente 4. Parcialmente satisfecho 5. Satisfecho			

		1	2	3	4	5
1. Con los valores y principios de la Empresa						
2. Con el respeto y consideración de la organización hacia mí como persona						
3. Con la gente que trabajo						
4. Con el apoyo de mi supervisor inmediato						
5. Con el trabajo que hago						
6. Con la apertura de mis compañeros hacia el trabajo que realizamos						
7. Con el número de horas que trabajo						
8. El reconocimiento social con el trabajo que hago						
9. Con el clima laboral en que me desempeño						
10. Con el conocimiento que tengo de las normas que rige mi empresa						
11. Con el conocimiento que tengo de los servicios que presta mi empresa						
12. Con la participación en los proyectos que ejecuta la empresa						
13. Con la apertura de mis superiores al recibir sugerencias sobre el mejoramiento de mi trabajo						

14. Con la apertura de mis compromisos para elaborar y comprometerse en el mejoramiento del trabajo que realiza					
15. Con el salario					
16. Con los beneficios de ley					
17. Con los estímulos que recibo (no económicos)					
18. Con las políticas de promoción					
19. Con la seguridad laboral que me ofrece la empresa					
20. Con las condiciones físicas del trabajo					
21. Con las oportunidades de desarrollo personal					
22. Con el sistema de comunicaciones internas					
23. Con el soporte de sistemas					
24. Con el soporte y apoyo administrativo					
25. Con el direccionamiento estratégico de mi empresa Visión. Misión, Valores, Políticas					
26. Con la consistencia de mis superiores, con el direccionamiento estratégico, en su comportamiento en la gestión del día a día.					
27. Con la consistencia entre las instrucciones que recibo para desempeñar mi trabajo y la filosofía organizacional que predica mi empresa					
28. Con la consistencia de mis compañeros en sus actuaciones del día a día, con la visión, la misión, las políticas y los proyectos de mi empresa.					
29. Con la consistencia de mi empresa entre lo que se dice y lo que se hace en el día a día.					
30. Con la consistencia con que se evalúa mi desempeño frente a los valores de la empresa.					

31. Con la consistencia entre la cultura de la empresa y las expectativas del cliente o consumidor final.					
32. Por la calidad del servicio que mi empresa provee a sus clientes					
33. Con las oportunidades de crecimiento laboral que me ofrece la empresa					
Total					
34. ¿Qué es lo que más le agrada de su empresa? (Fortalezas)					
35. Si en sus manos estuviera cambiar algo de la empresa, ¿qué cambiaría? (Debilidades)					

Fuente: Humberto Serna & Asociados

Elaborado por: Mayra Peña

Perfil de Motivación en el trabajo (PMT)

(Anexo 4)

	1	2	3	4	5
Motivadores del logro					
1. Dinero					
2. Oportunidad de crecimiento profesional					
3. Oportunidad de desarrollo laboral					
4. Oportunidad de Crecimiento Personal					
5. Reconocimiento a lo que hizo					
6. La participación en la organización					
7. Placer al realizar mi trabajo					
8. Desafío/Los retos en mi trabajo					
9. Obligación de hacer las cosas que me corresponden					
10. Estabilidad laboral					
11. Presión para realizar mi trabajo					
12. Ganar					
13. Aceptación de mis compañeros y seguidores					
14. Amistad					
15. Ayudar a otros en el logro de sus objetivos					
16. Relaciones con otros					
17. seguridad en mi trabajo					
18. La oportunidad de rotar en diferentes cargos					
19. Libertad					
20. La autonomía (empoderamiento)					
21. La oportunidad para la multifuncionalidad					
22. Un salario fijo					
23. Una remuneración variable					
24. La oportunidad de desempeñarse en ambientes globales					

Fuente: Humberto Serna & Asociados

Elaborado por: Mayra Peña