

Junio 2020 - ISSN: 1696-8352

EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA JARDINES DE MANABÍ

- **Doménica Manuela Pinoargote Reyes¹**
 - **Carlos Jimmy Piloso Rodríguez²**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Doménica Manuela Pinoargote Reyes y Carlos Jimmy Piloso Rodríguez (2020): "El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa jardines de Manabí", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/06/coaching-recursos-humanos.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2006coaching-recursos-humanos>

RESUMEN

El presente trabajo analiza con un enfoque cuantitativo la incidencia del coaching específicamente el coaching ontológico en la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos de una organización privada del Ecuador como lo es la empresa Jardines de Manabí, utilizando variables como la Inteligencia Emocional y el Liderazgo. Se realizan mediciones de la inteligencia emocional y de las competencias de liderazgo percibidas por los colaboradores (seguidores) de la institución, antes y después de la intervención de un coach ontológico certificado con los directivos de la organización. Se empleó el Programa de Aplicación de Competencias de Liderazgo y Coaching para el desarrollo de la inteligencia emocional y las habilidades interpersonales. Como metodología se utiliza el contraste de hipótesis utilizando herramientas de análisis estadístico para comparar las medias muestrales de la población de estudio antes y después de la intervención indicada. Los resultados indican que el coaching ontológico resulta efectivo en mejorar el proceso de gestión y desarrollo de los recursos humanos y fortalece las competencias de liderazgo y mejora el clima laboral en la empresa investigada.

Palabras claves: Coaching ontológico - recursos humanos - clima laboral - liderazgo - contraste de hipótesis.

COACHING AS A TOOL FOR THE HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT WITHIN THE JARDINES DE MANABÍ COMPANY

SUMMARY

The present work analyzes with a quantitative approach the incidence of coaching specifically ontological coaching in the management and development of Human Resources of a private organization in Ecuador such as the company Jardines de Manabí. Measurements are made of emotional intelligence and leadership skills perceived by the collaborators (followers) of the

¹ Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, Instituto de Posgrado - Universidad Técnica de Manabí, Ingeniera Comercial. Subgerente Administrativo y de Talento Humano de la empresa Jardines de Manabí, Manabí, Ecuador. e-mail: dpinoargote1309@utm.edu.ec, tel. +593992341190.

² Magister en Gestión de Talento Humano. Ingeniero Comercial y Empresarial, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil. Coach Ontológico Profesional Chile. Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí UTM, Portoviejo. Jefe de Sistemas Integrados de Gestión de Terminal Portuario de Manta TPM S.A. e-mail: cpiloso@utm.edu.ec, tel. +593983873250.

institution, before and after the intervention of a certified ontological coach with the managers of the organization. The Leadership and Coaching Competency Application Program was used to develop emotional intelligence and interpersonal skills. As a methodology, hypothesis testing is used using statistical analysis tools to compare the sample means of the study population before and after the indicated intervention. The results indicate that ontological coaching is effective in improving the process of management and development of human resources and strengthens leadership skills and improves the work environment in the investigated company.

Keywords: Ontological coaching - human Resources - working environment - leadership - hypothesis testing.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy nadie puede ser ajeno a los retos que deben enfrentar las organizaciones. Fenómenos como la globalización o los altos costos de operación que han caracterizado a las organizaciones exigen replantear sus procedimientos, estilos gerenciales y productos, así como minimizar costos y llevar a cabo otras acciones para fortalecer su capital humano orientados en la búsqueda de la eficiencia, que es lo que permitirá a las empresas ser competitivas.

Según (Whitmore, J., 2002), en el contexto actual, los factores de contingencia a los que se enfrentan las organizaciones han provocado un intenso desarrollo de las estrategias de formación y mejora de los empleados, por lo que “las organizaciones e individuos que no tengan un desempeño superior al que ha sido aceptable en el pasado, no sobrevivirán en los mercados inestables, fragmentados y disputados de nuestro mundo actual.”.

En este contexto, donde la tecnología es fácilmente imitable y el capital se retrae a la menor señal de peligro, “algunas estrategias competitivas requieren de recursos y capacidades más complejos en los empleados, y por tanto, incrementan la importancia de las prácticas de Recursos Humanos”, según (Datta, Guthrie, & Wright, 2005).

Por ello, “las estrategias competitivas basadas en la diferenciación han sido ligadas tanto conceptual como empíricamente a las denominadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento” según (Arthur, 1992) ya que “las prácticas de alto rendimiento son consistentes a la hora de proveer a los empleados con la oportunidad, habilidad y motivación necesaria para contribuir al éxito organizacional, en entornos que demandan elevados niveles de compromiso y participación, típicos de estrategias competitivas de diferenciación” según (Guthrie, Spell, & Nyamori, 2002). Asimismo “las prácticas de alto rendimiento aumentan la eficacia organizativa mediante la creación de condiciones donde los empleados están muy involucrados con la organización y el trabajo duro para lograr sus objetivos, en otras palabras, al aumentar el compromiso de los empleados con la organización y su satisfacción en el trabajo, según (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997).

Según (Luna-Arocas, 2010), dentro de las prácticas de alto rendimiento cabe destacar la gestión del talento que “emerge en la literatura científica y profesional como un nuevo enfoque capaz de adaptarse a los entornos turbulentos y cambiantes, para innovar, producir con eficacia y eficiencia y generar la excelencia en las empresas”.

Los múltiples cambios en las últimas décadas han influido en el mercado laboral impactando directamente a las organizaciones y a sus trabajadores. La tecnología, el incremento de la formación y la creciente competitividad en los mercados, junto con la globalización, han implicado una expansión de las economías, donde el trabajo ha dejado de ser individual y jerarquizado, para ser cada vez más en equipo, con una organización en redes, que potencia el desarrollo y el aprendizaje como valores de supervivencia en un ambiente cada vez más inestable (Díaz, 2004). Esto, ejerce cada vez más presión sobre las organizaciones y sus trabajadores, entre ellos sus ejecutivos, quienes deben adaptarse a los cambios vertiginosos sin perder eficiencia en su quehacer, para lo cual necesitan tener una mayor capacidad de aprendizaje, de desarrollo y de reacción (Díaz, 2000). Este capital humano se considera actualmente como un recurso igual o más valioso que el mismo dinero (Sherman & Freas, 2004).

En este contexto, y, como respuesta a esta nueva realidad organizacional, han surgido nuevas formas de intervención. Entre éstas, el Coaching, específicamente el Coaching Ontológico, que es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales: Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación (Olalla Mayor, 2014).

El saber identificar el alcance y los beneficios que se derivan de saber usar correctamente el coaching ontológico, ayuda no solamente a mejorar las capacidades individuales, sino que también ayuda a que los miembros del equipo que forman parte de la empresa den paso a sus habilidades, seguridad, conocimientos, que colaboren exitosamente con los objetivos establecidos y mejoren su propio crecimiento personal (Olalla Mayor, 2014).

Aunque el Coaching tiene un foco individual generalmente apunta al desarrollo de habilidades interpersonales como, por ejemplo, liderazgo, asertividad, desarrollo de otros, trabajo en equipo, entre otras indica (Díaz, 2005), los teóricos plantean que los beneficios del coaching para el negocio pueden ser innumerables. Según un estudio realizado por Manchester Inc. citado por (Fernández, 2002), el coaching es una de las prácticas de desarrollo que tiene mayor impacto en las conductas del sujeto y en los resultados del negocio, llegando a lograr un retorno de hasta seis veces el costo de la Inversión.

Según (Fernández, 2002), la palabra “*coaching*” proviene del nombre de un pueblo húngaro llamado Kocs que consiguió, en forma eficaz, mover personas de un sitio a otro. Ellos instituyeron en el año 1518 una especie de coach o carruaje para ir al pueblo más cercano, los cuales se llamaban Kocsi Szeker que significa “carros de Kocs”. Este concepto no ha cambiado en lo esencial ya que un coach es “literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado”.

Para (Zárate, 2000) y (Salazar & Molano, 2000), el Coaching es “un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, enfocando al talento humano a incrementar la motivación y satisfacción del personal, así como, elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades realizadas, servicios y productos elaborados, y requeridos por el mercado para satisfacer a los clientes y obtener mayores beneficios económicos.

El saber identificar el alcance y los beneficios que se derivan de saber usar correctamente el coaching ontológico, ayuda no solamente a mejorar las capacidades individuales, sino que también ayuda a que los miembros del equipo que forman parte de la empresa den paso a sus habilidades, seguridad, conocimientos, que colaboren exitosamente con los objetivos establecidos y mejoren su propio crecimiento personal (Olalla Mayor, 2014).

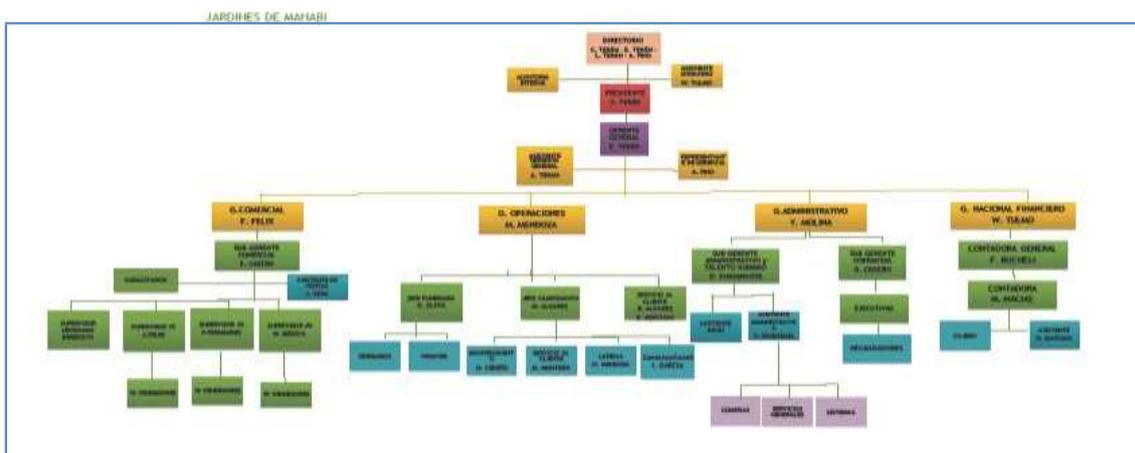
Aunque el Coaching tiene un foco individual -generalmente apunta al desarrollo de habilidades interpersonales como, por ejemplo, liderazgo, directividad, asertividad, desarrollo de otros, trabajo en equipo, entre otras (Díaz, 2005)-, los teóricos plantean que los beneficios del coaching para el negocio pueden ser innumerables. Según un estudio realizado por Manchester Inc. citado por (Fernández, 2002), el coaching es una de las prácticas de desarrollo que tiene mayor impacto en las conductas del sujeto y en los resultados del negocio, llegando a lograr un retorno de hasta seis veces el costo de la Inversión. En el ámbito de las organizaciones se está desarrollando una nueva figura: la del gerente-coach. Se trata de un perfil directivo con el que se pretende generar un liderazgo basado en aspectos tales como apoyar y facilitar el que los miembros de un equipo cumplan y desarrollen su trabajo conforme siempre a los objetivos programados por la empresa u organización (Echeverría, 2014).

Este artículo científico es importante porque va a permitir medir la incidencia del coaching específicamente el coaching ontológico en la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos de una organización privada del Ecuador como lo es la empresa Jardines de Manabí, utilizando variables como la Inteligencia Emocional y el Liderazgo. En este contexto, Jardines de Manabí es una empresa privada que brinda servicios integrales en bienes y servicios exequiales con enfoque solidario que brinda tranquilidad y protección con profesionalismo y atención

inmediata, a través de Camposanto, Crematorio y servicios funerarios, y se rinde tributo a aquellas almas que trascienden a un plano espiritual; Así mismo, son reconocidos por el personal capacitado y la excelencia en los servicios que se brindan y que en que su talento humano es el requisito principal para prestar nuestros servicios con respeto y solidaridad, en un entorno apacible y en armonía con la naturaleza.

El camposanto surgió en primera instancia un 8 de junio de 1979 como Parques de Manabí – PARDEMA, en una extensión de 3 hectáreas de terreno, luego un 26 de septiembre de 1990 se amplió a 11 hectáreas, sacando su razón social como Jardines de Manabí S.A., brindando hasta la fecha más de 39 años de servicios funerarios en la ciudad de Portoviejo y en toda la provincia de Manabí.

La estructura organizacional de la empresa Jardines de Manabí de acuerdo a la figura 1, está compuesta de Presidencia, cinco gerencias, tres subgerencias, tres jefaturas, cuatro supervisiones, y demás personal administrativo, de cobranzas, ventas y operativo, vigentes a la presente fecha y que se encuentran descritas las funciones y responsabilidades en el Manual de Funciones de la empresa.



Fuente: Subgerencia Administrativa y de Talento Humano, Jardines de Manabí

El número actual de colaboradores de la empresa Jardines de Manabí, se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 1

Área	Número de Colaboradores
Administración	14
Camposanto	30
Cobranzas	9
Funeraria	9
Ventas	39
TOTAL:	101

Fuente: Subgerencia Administrativa y de Talento Humano, Jardines de Manabí

Los colaboradores y directivos de la empresa Jardines de Manabí tienen la responsabilidad de trascender y superar las barreras y limitantes funcionales y estructurales de liderazgo institucional, por lo cual resulta necesario trascender en la gestión y pasar de un enfoque meramente parcial a uno integral en el que la interrelación de los subalternos y los gerentes generen una sinergia tal, que se desarrolle un verdadero cambio en todos los procedimientos administrativos de la empresa.

En los 39 años de funcionamiento de la empresa Jardines de Manabí no se había desarrollado ningún estudio tendiente a determinar el estilo de liderazgo de los colaboradores y de sus directivos y no se había realizado ningún estudio para determinar el clima laboral de la empresa que están relacionados con las competencias blandas, lo cual hoy en día es muy importante

poder trabajar en el fortalecimiento de estas competencias blandas y del manejo de la inteligencia emocional para una gestión y desarrollo de sus recursos humanos.

En el presente estudio de investigación se ha planteado la pregunta: ¿En qué medida el Coaching Ontológico incide en la gestión y desarrollo de los recursos humanos de la empresa Jardines de Manabí?

Para trabajar en esta interrogante se han planteado dos hipótesis que incluyen tres variables de estudio como son coaching ontológico, inteligencia emocional y liderazgo, partiendo de la implementación de dos encuestas para determinar el clima laboral en un antes y después.

En Portoviejo, provincia de Manabí, las empresas privadas, no suelen utilizar las denominadas herramientas blandas para impulsar la gestión y el desempeño de sus recursos humanos, esto a pesar de que, en la actualidad, los cambios que se han generado en el mundo, en los diferentes entornos laborales, ha llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deberían gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos complejos a que éste es sometido a menudo dentro de las mismas. Una de las herramientas más conocidas para viabilizar el desarrollo del talento humano lo constituye el coaching organizacional.

Para (Salazar & Molano, 2000), el Coaching puede ser visto desde el fundamento ontológico de una manera explícita, sin embargo, realizando un análisis de este, se concibe al hombre como cliente, trabajador y capitalista, y sobre todo como “célula viva del comportamiento empresarial que actúa con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir” en una realidad basada en competencias, donde obtener el liderazgo es la razón de ser, convirtiendo “la competitividad empresarial en un torneo de grandes ligas”, convirtiéndose el Coaching en un nuevo paradigma que ayuda al desarrollo de las capacidades humanas, a construir nuevos aprendizajes, a mejorar la autoestima y finalmente a lograr resultados propuestos a nivel personal como empresarial.

Aunque el Coaching tiene un foco individual -generalmente apunta al desarrollo de habilidades interpersonales como, por ejemplo, liderazgo, directividad, asertividad, desarrollo de otros, trabajo en equipo, entre otras (Díaz, 2000), los teóricos plantean que los beneficios del coaching para el negocio pueden ser innumerables. Según un estudio realizado por Manchester Inc. citado en (Fernández, 2002) el coaching es una de las prácticas de desarrollo que tiene mayor impacto en las conductas del sujeto y en los resultados del negocio, llegando a lograr un retorno de hasta seis veces el costo de la Inversión. Un artículo de la revista Public Personnel Management sobre un estudio que comparaba el impacto de la formación por sí sola o combinada con coaching, indica que la formación sola contribuía a incrementar la productividad en un 22%, mientras que la formación combinada con coaching lo hacía en un 88%. Por otra parte, un estudio realizado sobre las compañías de Fortune 500 señala que entre el 21% y el 40% utilizaba executive coaching como una manera de desarrollar el liderazgo de los altos ejecutivos y del talento de la organización

En el ámbito de las organizaciones se está desarrollando una nueva figura: la del gerente-coach. Se trata de un perfil directivo con el que se pretende generar un liderazgo basado en aspectos tales como apoyar y facilitar el que los miembros de un equipo cumplan y desarrollen su trabajo conforme siempre a los objetivos programados por la empresa u organización (Echeverría, 2014).

De acuerdo a (Echeverría & Olalla, 2014), el Coaching Ontológico profesional es una disciplina que, a través del uso del lenguaje, la corporalidad, la emocionalidad y la intuición como se describe en la figura 2, y desafía paradigmas culturalmente arraigados, con el propósito de facilitar el accionar efectivo y bienestar de las personas y equipos, en un marco de respeto y compromiso.

FIGURA 2
Coherencia Cuerpo – Emoción y Lenguaje



Fuente: El Observador que Somos (Olalla Mayor, 2014)

En conclusión, tal como lo indican (Muñoz Maya & Díaz Villamizar, 2014), el Coaching no solo es una profesión, es una herramienta para la vida, la cual permite en cada situación de la vida identificar el tipo de observador desde el cual se percibe el mundo y los juicios que se emiten. Por tanto, se convierte en un elemento fundamental en la toma de decisiones y para el cumplimiento de objetivos tanto personales como empresariales.

De acuerdo a lo que indican (Peralta & Besio, 2007), en los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de clima organizacional (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas; la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad.

El diccionario Larousse define al clima organizacional como el “conjunto de circunstancias en las que se vive”; definido por Fourgous e Iturralde (1991) como el “conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”. O sea, el clima es el resultante de la percepción que los trabajadores/atletas realizan de una realidad objetiva que es el equipo o la organización. Durante el año 1990 aparece el término de Inteligencia Emocional en la literatura psicológica en escritos de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer; sin embargo, fue con la publicación del libro *La Inteligencia Emocional* de (Goleman, 2008) cuando se difundió el concepto y teoría acerca del tema.

(Goleman, 2008), manifiesta que la Inteligencia Emocional es la capacidad de comprender emociones y conducirlas, de tal manera que podamos utilizarlas para guiar nuestra conducta y nuestros procesos de pensamiento, para producir mejores resultados. Incluye las habilidades de percibir, juzgar y expresar la emoción con precisión; contactar con los sentimientos o generarlos para facilitar la comprensión de uno mismo o de otra persona; entender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva y regular las mismas para promover el propio crecimiento emocional e intelectual.

Tal y como señala (Bolton, 2006), la emoción ha sido reconocida desde hace tiempo como una fuente de importantes aportaciones a la vida organizativa. (Bolton, 2006), plantea que, aunque no cabe duda de que las emociones existen en el plano humano, los profesionales como sujetos y actores sociales en relación con las reglas y normas de cualquier organización - también en la dinámica relacional- muestran, canalizan y expresan dichas emociones y, por lo tanto, este aspecto tiene una cierta relevancia para la propia organización. Recientemente, en numerosos artículos de prensa sobre gestión de empresas y desarrollo organizativo se

mantiene el discurso de que invertir en la formación emocional de los directivos conlleva una mejora a medio plazo en los resultados de las empresas. Así pues, básicamente, la gestión emocional se convierte en un elemento a trabajar con los directivos de las grandes organizaciones para, entre otras cosas, mejorar el cumplimiento de los objetivos y los resultados de las organizaciones (Gorroño, 2008).

De acuerdo a (Goleman, 2008) son las competencias emocionales (capacidades adquiridas basadas en la Inteligencia Emocional, que dan lugar a un desempeño profesional excelente) los factores que determinan los resultados superiores en el puesto. Cuanto más complejo sea el trabajo, mayor es la importancia de la Inteligencia Emocional. Y es en la cúpula de la pirámide organizativa donde la relación entre Inteligencia Emocional de los líderes y resultados de la empresa es verdaderamente espectacular.

Shoshona Zuboff, psicóloga de la Harvard Business School, quien indica: “en este siglo las empresas han experimentado una verdadera revolución, una revolución que ha transformado correlativamente nuestro paisaje emocional. Hubo un largo tiempo durante el cual la empresa premiaba al jefe manipulador, al luchador que se movía en el mundo laboral como si se hallara en la selva. Pero, en los años ochenta, esta rígida jerarquía comenzó a descomponerse bajo las presiones de la globalización y de las tecnologías de la información. La lucha en la selva representa el pasado de la vida corporativa, mientras que el futuro está simbolizado por la persona experta en las habilidades interpersonales”.

De acuerdo con (Esteban & Poelmans, 2014), indican que el Coaching Ontológico y la Inteligencia emocional son términos que están profundamente relacionados. A través del Coaching se busca desarrollar los distintos elementos que el psicólogo estadounidense Daniel Goleman describió como componentes de la inteligencia emocional: Autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales. Indica que es preciso subrayar que estos dos conceptos deben conectarse siempre en el contexto de la organización. La estrategia y la cultura de cada compañía señalan cuáles son las competencias críticas requeridas, así como también aquellas que están disponibles para que se concreten los objetivos.

Los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima laboral, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas, no obstante, (Zohar & Luria, 2004) proponen que el clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas.

(Bennis & Nanus, 1985) refieren cerca de trescientas definiciones distintas de liderazgo. También (Jesuino, 1996) afirma que existen tantas definiciones como autores tratan de dar una definición. Entretanto, podemos sintetizar esas definiciones en dos o tres que son comúnmente aceptadas. Así, (Barrow, 1977), define al liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”. Otros autores afirman que el liderazgo es: “Definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr”, o “Desarrollar una involucración social y psicológica —cultura de equipo— que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”. subordinados y otras variables situacionales.

Según (Armstrong, 1990) y (Cole, 1996), el liderazgo puede ser definido como el proceso en el que una persona dirige, anima y guía a los demás para llevar a cabo las tareas de grupo, orientada a lograr los objetivos que son compartidos por todos los miembros del grupo. En esta definición destaca el hecho de que el liderazgo es un proceso funcional que se puede aplicar a cualquier actividad humana en la que estén implicadas más de una persona, concibiéndose, de esta forma, el proceso de liderazgo como una compleja interacción entre la persona líder y los entornos sociales, económicos y organizativos en los que se plantea el liderazgo. Un liderazgo efectivo, que concluya con éxito, sólo se producirá cuando se verifique el ajuste entre las características de la persona que lidera el proceso, las tareas a realizar, los objetivos a alcanzar y el equipo humano, con el contexto o el entorno en el que se realiza el proceso,

según (Handy, 1985). Al nivel de una organización, los procesos de liderazgo efectivos y eficaces, deben contener como mínimo la presencia de tres dimensiones o componentes: el liderazgo orientado a las tareas, liderazgo en las relaciones humanas y un tercer componente del liderazgo orientado al cambio, de acuerdo a lo que indican (Ekvall & Arvonen, 1991), (Arvonen & Ekvall, 1999), (Yukl, Gordon, & Taber, 2002).

Según (Melé, 1991), el desarrollo humano personal y la eficiencia están estrechamente relacionados a través de la actividad en la organización. Esta actividad produce aprendizajes (hábitos) en los sujetos de la acción, ya sea mecánicamente o de un modo reflexivo. El desarrollo personal tiene lugar mediante un proceso consciente, libre y responsable. En las teorías de la organización y dirección de personal no siempre se considera adecuadamente el desarrollo humano. El estudio de estas teorías sugiere que, con frecuencia, se parte de imágenes o lecturas del hombre y de la organización que contemplan una sola dimensión del ser humano.

El desarrollo humano, o desarrollo integral de la persona, es un valor en sí mismo que puede y debe ser alcanzado a través de todas las actividades de la vida, también a través del proceso productivo. A su vez, el desarrollo humano incide en la eficiencia empresarial. Existen, en efecto, cualidades universalmente apreciadas en los procesos de selección y promoción de personal y en la actividad diaria de las empresas, tales como el sentido de la responsabilidad, la laboriosidad, el afán de superación, la honestidad, la lealtad, etc. Por el contrario, son también notorios los problemas derivados de la pereza, de la apatía por superarse, de la falta de dominio frente al alcohol o la facilidad de algunos empleados o directivos en ser sobornados. En estos aspectos se aprecia desarrollo, subdesarrollo y aun degradación de las personas en cuanto personas, es decir, en sus cualidades o virtudes morales indica (Melé, 1991).

De acuerdo con (Clavero & Guerrero, 2004), los entornos crecientemente dinámicos característicos de la sociedad del conocimiento demandan organizaciones cada vez más ágiles, flexibles y planas, con puestos de trabajo especializados y exigentes al tiempo que versátiles.

Todo parece indicar que los directivos son conscientes de que el valor diferencial de su negocio está en las personas y que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional de los subordinados. (Cardona, Chinchilla, & García-Lombardía, 2001), plantean la relevancia de poder identificar cuáles son estas competencias, las cuales además se deben formar, desarrollar y evaluar para garantizar el éxito en su desempeño.

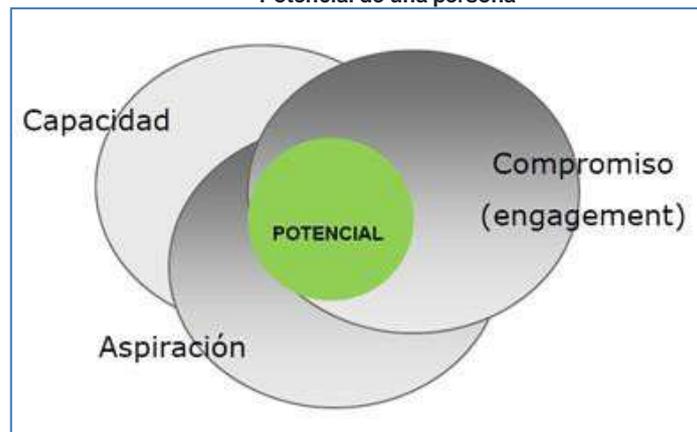
Según (Tejada, 2003) la definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno como se aprecia en la figura 3.

FIGURA 3
El Coaching en la Gestión del Desarrollo de los Recursos Humanos



Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos, como se muestra en la figura 4. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional señala (Tejada, 2003).

FIGURA 4
Potencial de una persona



Fuente: *Corporate Leadership Council, 2002*

Según (Santos, 2001) uno de los principales activos estratégicos de las organizaciones es el talento humano, debido a su contribución en el diseño y ejecución de la estrategia considerándose crítico su desempeño en los procesos de dirección y gestión. Es por esto, que las organizaciones buscan que sus directivos sean capaces de hacer frente a este entorno, contando con las cualidades definidas en un perfil de puestos por competencias que le garanticen que todos los esfuerzos de gestión estén alineados a la estrategia de la organización.

Visto desde la perspectiva que motiva a realizar este artículo de investigación, la disciplina del management tiene como eje importante las personas, ya que para entender a una organización se debe de empezar por el estudio de quienes la conforman. De igual forma para liderar un grupo de personas con un objetivo en común, es necesario satisfacerlas, descubriendo sus inquietudes, preocupaciones, aspiraciones, anhelos y así mismo entendiendo su actuar y proceder. Todo con el propósito de motivarlos y movilizarlos a la consecución de las metas tanto profesionales como personales.

2. METODOLOGÍA

Se han utilizado herramientas cuantitativas para determinar la incidencia del coaching ontológico en la gestión y desarrollo de los recursos humanos de la empresa Jardines de Manabí de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, de acuerdo a lo que se muestra en la figura 5. Como metodología, se utiliza el contraste de hipótesis, empleando herramientas de análisis estadístico para comparar las medias muestrales de la población de estudio, antes y después de la intervención indicada. Se partió de la implementación de una encuesta inicial para valorar el clima laboral de la institución. Se aplicó un programa de desarrollo de competencias de liderazgo para los jefes y un taller de desarrollo de actitudes para todos los colaboradores. Se realizó una encuesta final para establecer, si luego del proceso de intervención, se logró implementar un plan de mejora en las competencias de manejo de la inteligencia emocional y liderazgo de todos los jefes departamentales y líderes de las distintas áreas partiendo de los resultados obtenidos en la primera encuesta.

FIGURA 5
Metodología utilizada en Investigación



Fuente: El autor

3. DESARROLLO

Para analizar la población objeto de estudio se utilizó el software STATA/SE 12.0, con una muestra poblacional de 101 colaboradores de la empresa Jardines de Manabí de la ciudad de Portoviejo. La muestra de estudio corresponde a 42 mujeres que representan el 41.58% y 59 hombres que representan el 58.42%, entre Presidencia, cinco gerencias, 3 subgerencias Jefes Departamentales, Asistentes y Operadores.

La investigación se llevó a cabo a través de la ejecución de dos encuestas de valoración de clima laboral basados en el modelo de Great Place to Work que contiene 40 variables y cuyo cuestionario incluye preguntas relativas a la confianza que inspiran los líderes y la Institución, la camaradería presente en el grupo de trabajo, y el orgullo que produce el trabajo, el equipo y la Institución. En la segunda encuesta adicional a la valoración del clima laboral se pudo medir si existe una incidencia del coaching específicamente el coaching ontológico en la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos de la empresa Jardines de Manabí, utilizando variables como la Inteligencia Emocional y el Liderazgo a través del planteamiento de dos hipótesis.

El tiempo de diferencia entre la ejecución de ambas encuestas fue de 60 días, entre los cuales se realizó un proceso de intervención a través de la ejecución del Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Taller de Desarrollo de actitudes para el personal de la empresa. Este proceso de intervención en la facilitación del Programa fue realizado a través de un Coach certificado, y participaron todos los colaboradores de la empresa.

El número total de encuestados fue de 100 funcionarios, lo que supone la participación del 100% de la muestra poblacional de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí en la primera y segunda encuesta, exceptuando de estas dos encuestas al Presidente de la Organización por efectos de evitar sesgos.

La encuesta uno (E1) estuvo compuesta por 40 variables en forma de afirmación en escala de Likert. El objetivo de esta encuesta de valoración de clima laboral fue tener un contexto global acerca de lo que piensan los colaboradores acerca de los líderes y gerentes de la empresa Jardines de Manabí, respecto a las dimensiones de confianza, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, liderazgo a inteligencia emocional, insumo requerido para el proceso de intervención y planes de mejora continua de los colaboradores. La población de estudio la componen 100 colaboradores de la empresa Jardines de Manabí, cuya encuesta de 40 variables dio como resultado 4.000 datos válidos para la valoración del clima laboral. Adicionalmente, para el contraste de la hipótesis 1 (H1) con la hipótesis 2 (H2).

H1: El Coaching Ontológico no tiene incidencia en la Inteligencia Emocional de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH.

H2: El Coaching Ontológico no tiene incidencia sobre la competencia de Liderazgo de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH.

Una vez que se realizó la primera encuesta de clima laboral E1 y se realizó la tabulación y análisis de los datos, se desarrolló el Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y desarrollo de actitudes dirigido a los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí, el mismo que contó con la participación de 100 colaboradores. Dicho taller tuvo una duración de 10 horas académicas, y se trabajó en forma vivencial haciendo uso de dinámicas, videos, exposición, entre otros, y que fue cubierto en dos días. El facilitador a cargo de este taller fue un profesional formado como Coach Ontológico Profesional. Los objetivos que se definieron fueron los siguientes: identificar fortalezas y áreas de mejora en el ámbito laboral; conocer y adquirir herramientas de coaching para aumentar sus habilidades de liderazgo y efectividad en el trabajo; conocer la herramienta del Coaching para la gestión del desarrollo del Talento Humano; y, distinguir el mundo emocional que habitan tanto a nivel individual como grupal y como esto se relaciona con los resultados que están logrando en lo personal y laboral. Se tuvo una participación muy activa de los colaboradores.

Luego de 60 días se realizó la encuesta dos (E2), la misma que estuvo compuesta por 40 variables en forma de afirmación, que sirve para medir la incidencia del Coaching Ontológico sobre la inteligencia emocional de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí y la competencia de liderazgo de estos. En la introducción del cuestionario se incluye una breve instrucción con la respectiva identificación. El objetivo de esta encuesta es indagar si se produjeron cambios en los colaboradores luego del dictado del taller de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y taller de desarrollo de actitudes. La población de estudio la componen 100 colaboradores de la empresa Jardines de Manabí cuya encuesta de 40 variables generaron 4.000 datos válidos para ser utilizados en el contraste de las hipótesis H1 y H2. Asimismo, en la encuesta 2 agregamos una pregunta abierta para consultar a los colaboradores si ha producido alguna mejora en el manejo de la parte emocional y racional de los gerentes y jefes de la empresa a partir de la primera encuesta realizada. Lo resultados se mostrarán más adelante.

Basados en el tema central de investigación del presente artículo científico, se plantean las siguientes variables asociadas al Coaching Ontológico, Inteligencia Emocional y Liderazgo, que se indagaron en las encuestas E1 y E2 y que se muestran en las siguientes tablas:

TABLA 2
Inteligencia Emocional (Asociado a H1)

Pregunta	Afirmación
IE1	Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar
IE2	Los Jefes manejan un excelente coherencia entre la parte emocional y racional
IE3	Mi jefe maneja una excelente coherencia entre la parte emocional y racional
IE4	Los jefes comunican de forma clara sus expectativas
IE5	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas
IE6	Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas
IE7	Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas
IE8	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos

Fuente: *The Four Styles, The Art of Better Communications*, (Alessandra, 2013)

TABLA 3
Liderazgo (Asociado a H2)

Pregunta	Afirmación
L1	Los jefes comunican de forma clara sus expectativas
L2	Los jefes conducen el trabajo de forma competente
L3	Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
L4	Los jefes cumplen sus promesas
L5	Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidora(or) público
L6	Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas
L7	Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
L8	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos
L9	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente
L10	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
L11	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como servidora(or) público
L12	Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas
L13	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
L14	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad
L15	Se respetan las ideas, opiniones o prácticas de las personas

Fuente: The Four Styles, The Art of Better Communications, (Alessandra, 2013)

El procedimiento de análisis de los datos incluyó 2 etapas en vista de las dos encuestas realizadas, E1 y E2. Para realizar el análisis de contraste de las hipótesis planteadas (H1 y H2) se utilizó un método para comparar las medias muestrales de dos poblaciones dependientes y determinar si las poblaciones muestreadas pueden tener, de forma razonable, la misma media. En el método descrito no se requiere que se conozcan las desviaciones estándares de las poblaciones. Esto proporciona más flexibilidad cuando se investiga la diferencia en las medias de las muestras, para lo cual se utiliza la distribución t como el estadístico de prueba (Douglas A., Marchal, & Wathen, 2008). Si no es razonable suponer que las desviaciones estándares poblacionales son iguales, se emplea un estadístico donde las desviaciones estándares de las muestras, s_1 y s_2 , se emplean en lugar de las desviaciones estándares de las poblaciones respectivas. Además, los grados de libertad se ajustan hacia abajo mediante una fórmula de aproximación compleja. El efecto es reducir el número de grados de libertad en la prueba, lo cual requerirá un valor mayor del estadístico de prueba para rechazar la hipótesis nula. Para realizar el contraste de hipótesis utilizando el estadístico de prueba t-student se utilizó el software estadístico stata/se versión 12.0, donde se hicieron las corridas respectivas para la comparación de las muestras, cuyos resultados se presentan a continuación.

La regla de decisión para todas las pruebas de hipótesis que se realizarán será la misma: Se rechaza la hipótesis nula si el valor p asociado al resultado observado es igual o menor que el nivel de significación establecido; es decir, $\alpha = 0.05$.

a. Comparación de Medias para probar si el Coaching Ontológico tiene incidencia en la Inteligencia Emocional de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH:

Hipótesis Nula:

H1: El Coaching Ontológico no tiene incidencia en la Inteligencia Emocional de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH.

Con respecto a esta hipótesis al usar el software Stata/SE 12.0 se tiene los siguientes resultados de estadísticos descriptivos, que se observan a continuación en la tabla 4 y figura 6:

TABLA 4
Datos de la Encuesta E1 y Encuesta E2 respecto a la incidencia del Coaching Ontológico en la Inteligencia Emocional sobre la competencia de Liderazgo de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
MeanE1	8	2.88	.116128	2.72	3.09
StdE1	8	.8108994	.1091368	.6816498	1.005992
MeanE2	8	4.173611	.2871705	3.733333	4.544444
D	8	.8521722	.2605456	.5641163	1.252413
Diferencia~s	8	1.293611	.3412166	.776667	1.602222

Fuente: Datos 12.0

FIGURA 6



Fuente: Datos tomados de Stata 12.0

Con respecto a la prueba de hipótesis se obtuvieron los siguientes resultados con el uso del software estadístico Stata/SE 12.0:

TABLA 5
Prueba t-Student de Comparación de Medias de Encuesta E1 y E2 sobre la incidencia del Coaching Ontológico en la Inteligencia Emocional para el desarrollo de los RRHH de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí

```

. . ttest MeanE2 == MeanE1

Paired t test

```

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
MeanE2	8	4.173611	.1015301	.2871705	3.93353	4.413692
MeanE1	8	2.88	.0410575	.116128	2.782915	2.977085
diff	8	1.293611	.1206383	.3412166	1.008347	1.578875

```

      mean(diff) = mean(MeanE2 - MeanE1)          t = 10.7231
Ho: mean(diff) = 0                               degrees of freedom = 7

Ha: mean(diff) < 0                               Ha: mean(diff) != 0          Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 1.0000                               Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 0.0000

```

Fuente: Stata 12.0

Conclusión: De acuerdo a la tabla 5, se rechaza la hipótesis nula ya que $p=0$ asociado al resultado es menor que el nivel de significación establecido $\alpha=0.05$; por lo tanto, existe evidencia estadística para concluir que el Coaching Ontológico tiene incidencia en la Inteligencia Emocional de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH.

b. Comparación de Medias para probar si el Coaching Ontológico tiene incidencia sobre la competencia de Liderazgo de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH.:

Hipótesis Nula:

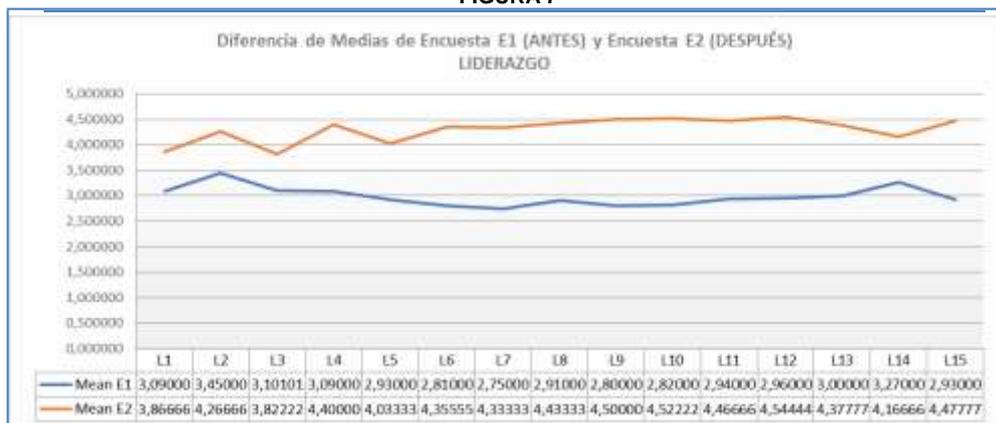
H2: El Coaching Ontológico no tiene incidencia sobre la competencia de Liderazgo de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH.

Con respecto a esta hipótesis al usar el software Stata/SE 12.0 se tiene los siguientes resultados de estadísticos descriptivos, que se observan en la siguiente tabla 6 y en la figura 7:

TABLA 6
Datos de Encuesta E1 y Encuesta E2 respecto a la incidencia del Coaching Ontológico sobre la competencia de Liderazgo de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
MeanE1	15	2.990067	.1879254	2.75	3.45
StdE1	15	.8647624	.1364456	.6416519	1.122542
MeanE2	15	4.304444	.2318091	3.822222	4.544444
D	15	.7162924	.2027338	.5241961	1.123798
Diferencia~s	15	1.314377	.3538365	.721212	1.702222

FIGURA 7



Fuente: Datos tomados de Stata 12.0 de Encuesta E1 y E2

Con respecto a la prueba de hipótesis se obtuvieron los siguientes resultados con el uso del software estadístico Stata/SE 12.0:

TABLA 7
Prueba t-Student de Comparación de Medias de Encuesta E1 y E2 sobre la incidencia del Coaching Ontológico sobre la competencia de Liderazgo para el desarrollo de los RRHH de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí

```

. ttest MeanE2 == MeanE1

Paired t test

```

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
MeanE2	15	4.304444	.0598528	.2318091	4.176073	4.432816
MeanE1	15	2.990067	.0485221	.1879254	2.885998	3.094137
diff	15	1.314377	.0913602	.3538365	1.118429	1.510325

```

      mean(diff) = mean(MeanE2 - MeanE1)                t = 14.3868
Ho: mean(diff) = 0                                degrees of freedom = 14

Ha: mean(diff) < 0           Ha: mean(diff) != 0           Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 1.0000          Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 0.0000

```

Fuente: Stata 12.0

Conclusión: De acuerdo a la tabla 7, se rechaza la hipótesis nula ya que $p=0$ asociado al resultado es menor que el nivel de significación establecido $\alpha=0.05$; por lo tanto, existe evidencia estadística para concluir que El Coaching Ontológico tiene incidencia sobre la competencia de Liderazgo de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH.

4. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos se llega a las conclusiones siguientes:

- 4.1 El Desarrollo de un Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Taller de Desarrollo de actitudes para el personal de la empresa a través de un profesional de coaching, permitió realizar una intervención a los colaboradores de la empresa para fomentar un espacio de desarrollo de competencias blandas, cuyo objetivo fue identificar fortalezas y áreas de mejora en el ámbito laboral de los colaboradores; conocer y adquirir herramientas de coaching para aumentar sus habilidades de liderazgo y efectividad en el trabajo; conocer la herramienta del Coaching para la gestión del desarrollo del Talento Humano; y, distinguir el mundo emocional que habitan tanto a nivel individual como grupal y como esto se relaciona con los resultados que están logrando en lo personal y laboral.
- 4.2 El planteamiento realizado para que los gerentes y jefes puedan utilizar y desarrollar un nuevo estilo de liderazgo para gestionar personas, fue bien percibido por los colaboradores y quedó evidenciado en los resultados obtenidos en la encuesta E2, lo que indica que la forma para gestionar a las personas en la empresa Jardines de Manabí está basado en un equilibrio entre la inteligencia emocional y racional, buscando un equilibrio entre ambas.
- 4.3 De acuerdo a los resultados de la tabla 5, se rechaza la hipótesis nula ya que $p=0$ asociado al resultado es menor que el nivel de significación establecido $\alpha=0.05$; por lo tanto, existe evidencia estadística para concluir que el Coaching Ontológico tiene incidencia en la Inteligencia Emocional de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH.
- 4.4 De acuerdo a los resultados de la tabla 7, se rechaza la hipótesis nula ya que $p=0$ asociado al resultado es menor que el nivel de significación establecido $\alpha=0.05$; por lo tanto, existe evidencia estadística para concluir que El Coaching Ontológico tiene incidencia sobre la competencia de Liderazgo de los colaboradores de la empresa Jardines de Manabí para el desarrollo de los RRHH.

4.5 Los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología del contraste de hipótesis como método cuantitativo, con la participación de los colaboradores, jefes y gerentes de la empresa Jardines de Manabí de la ciudad de Portoviejo, demuestran que hoy en día las organizaciones han experimentado una verdadera revolución, una revolución que ha transformado correlativamente nuestro paisaje emocional, y que este tipo de prácticas de desarrollo de competencias blandas aportan en forma significativa en el desarrollo de los recursos humanos, y pueden ser utilizadas y replicadas en cualquier tipo de organización.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, E., & Sanfuentes, M. (2009). *Coaching: Análisis del rol organizacional*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Alessandra, T. (2013). *The Official Site of Dr. Tony Alessandra*. Obtenido de The Official Site of Dr. Tony Alessandra: <http://www.alessandra.com/timelytips1/84.asp>
- Armstrong, M. (1990). *How to Be an Even Better Manager*. Londres: Kogan Page.
- Arthur, J. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45:488-506.
- Arvonen, J., & Ekvall, G. (1999). Effective leadership style: Both uni-versal and contingent? *Creativity and Innovation Management*, (págs. 242-250).
- Barrow, J. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *Academy of Management*, 30.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Lideres: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogota: Norma.
- Bolton, S. (2006). *"Una tipología de la emoción en el lugar de trabajo"*. *Sociología del Trabajo*. Madrid: Siglo XXI.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caicedo, L., Herrera, J., & Quenguan, N. (2013). El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. Pamplona, España: Universidad del Rosario.
- Cardona, P., Chinchilla, N., & García-Lombardía, P. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *IESE Business School*, Occasional Paper(01/4).
- Clavero, A., & Guerrero, I. (2004). Desarrollo de competencias directivas: ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 29-41.
- Cole, G. (1996). *Management: Theory and Practice*. Londres: DP Publications.
- Datta, D., Guthrie, J., & Wright, P. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1):135.
- Dávila, C., Mora, J., Pérez, P., & Vila, L. (2015). ¿Es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad? *Innovar Journal*, 2-3.
- Díaz, R. (2000). Coaching organizacional: Conocerse para cambiar. *Revista Capacitación*, Extraído el 26 de abril, 2006 de, <http://www.capacitacionsofofa.cl/revista43/>.
- Díaz, R. (2004). Apuntes de Cátedra, asignatura Intervención Organizacional. Carrera de Psicología. *Intervención Organizacional*. Santiago, Chile.
- Díaz, R. (2005). Apuntes de Asignatura Desarrollo Organizacional. Carrera de Psicología, Universidad de Chile. *Desarrollo Organizacional*. Santiago, Chile.
- Douglas A., L., Marchal, W., & Wathen, S. (2008). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*. México: McGraw-Hill/Irwin.
- Echeverría, R. (2014). Revalorizar las Competencias Conversacionales. *15 Congreso Mundial de Recursos Humanos Chile 2014*. Santiago, Chile: RH Management.
- Echeverría, R., & Olalla, J. (2014). El Arte del Coaching Ontológico parte I. *ACP 2014*, 4-5.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. and Lynch, P. (1997), "Perceived organizatioVol. 82 No. 5, pp. 812-20.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change centered leadership. An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, (págs. 7, 17-26).
- Esteban, J., & Poelmans, S. (2014). El vínculo entre el Coaching y la Inteligencia Emocional. *Leadership*, 5.
- Fernández, G. (2002). *Talento directivo: Cómo medirlo y desarrollarlo*. Madrid: Financial Times-Pretince Hall.
- Geyer, A., & Steyrer, J. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, (págs. 397-420).
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2001). *Coaching. La última palabra en desarrollo de Liderazgo*. México: Pearson Educación.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Gorroño, I. (2008). El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras. *Proquest*, 140.
- Guthrie, J., Spell, C., & Nyamori, R. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13: 183-197.
- Handy, C. (1985). *Understanding Organizations*. Londres: Penguin.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall.
- Hollenbeck, G., McCall, W., & Silzer, R. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, (págs. 398-413).
- Jesuino, J. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Luna-Arocas, R. (2010). La gestión del talento: un reto actual. *Dirigir Personas*, P30-34.
- McDaniel, E. (2002). Senior leadership in higher education: an out-comes approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (págs. 80-89).
- Melé, D. (1991). Desarrollo Humano en la Organización. *IESE Business School*, 3-7.
- Muñoz Maya, C., & Díaz Villamizar, O. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches . *Elsevier Suma de Negocios*, 2.
- Olalla Mayor, J. (2014). *Del Conocimiento a la Sabiduría*. Santiago: Newfield Ediciones, Colección Araucaria.
- Olalla Mayor, J. (2014). El Mundo de las Emociones. *ACP 2014* (pág. 19). Lima: Newfield Network.
- Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Scielo*, 20.
- Salazar, G., & Molano, M. (2000). *Coaching en Acción*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Sánchez, E. (1999). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Universidad de Granada*, 2.
- Santos, A. (2001). *Gestión de competencias*. Editorial Academia.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). El salvaje Oeste del Coaching Ejecutivo. *Harvard Business Review*, Vol 82, número 11, 71-81.
- Sosik, J., Avolio, B., & Kahai, S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, (págs. 82, 89-103).
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, (págs. 407-417).
- Tejada, A. (2003). Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. *Psicología desde el Caribe, Universidad del Norte*, 115-133.
- Turnbull, S., & Edwards, G. (2005). Leadership development for organizational change in a new UK university. *Advances in Developing Human Resources*, (págs. 396-414).

- Whitmore, J. (2002). Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. *Paidós*.
- Wolk, L. (2003). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, (págs. 19, 708-722).
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (págs. 15-32.).
- Zárate, J. (2000). Coaching. *Estudios Empresariales*, 103.
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a Social -Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns. *Journal Applied of Psychology*, 333.