



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA: GOBERNABILIDAD Y GERENCIA POLITICA**

TRABAJO DE TITULACION EXAMEN COMPLEXIVO, Para la obtención del
Grado de Magister en Gobernabilidad y Gerencia Política.

TÍTULO:

**“Análisis de El Coaching y su aplicación en el
mejoramiento del Liderazgo ejecutivo y Político en el
Ecuador”.**

AUTOR:

ARMIJOS TANDAZO VICENTE PAUL

REVISORES:

LARCO CAMACHO EDGAR DR.

GAME VARAS CINTHYA MGS.

Guayaquil Octubre del 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRIA: GOBERNABILIDAD Y GERENCIA POLITICA
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Armijos Tandazo Vicente Paul como requerimiento parcial para la obtención del Título de Magister en Gobernabilidad y Gerencia política.

REVISOR(ES)

Dr. Edgar Vicente Larco Camacho

Dra. Cinthya Isabel Game Varas

Msc.Olilia Carlier de Idrovo

DIRECTOR DE POSGRADO

Guayaquil, a los 26 días del mes de Octubre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

DEDICATORIA

A mis cuatro hijos: Axel Vicente, Ivana Sara, Paul Vicente, Iker Maximiliano.

A mi querida esposa Kerly quien siempre me alentó a seguir adelante comprendiéndome sabiamente.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios y a la Mater que ha sido mi fortaleza para seguir en la lucha, por iluminarme y darme la sabiduría para la culminación de esta meta. A mis padres mi agradecimiento eterno Blanquita y Maximiliano quienes con su amor, me siguen guiando desde el cielo.

A mi esposa quien ha sido mi pilar y sustento le agradezco por su apoyo incondicional en todo el trayecto de esta carrera.

Agradezco a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y en especial a su rector el Eco Mauro Toscanini por su apoyo y aliento para la culminación de este trabajo.

Ing. Vicente Paul Armijos Tandazo Msc.

CONTENIDO GENERAL

Tabla de contenido

| | |
|---|------|
| TÍTULO: | 2 |
| Guayaquil Octubre del 2015 | 2 |
| CERTIFICACIÓN | 3 |
| REVISOR(ES) | 3 |
| Msc.Olilia Carlier de Idrovo | 3 |
| DIRECTOR DE POSGRADO | 3 |
| Guayaquil, a los 26 días del mes de Octubre del año 2015..... | 3 |
| DEDICATORIA..... | iv |
| CONTENIDO GENERAL..... | v |
| LISTA DE IMÁGENES..... | viii |
| RESUMEN (ABSTRACT) | x |
| Palabras Claves: | x |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 3 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 4 |
| OBJETIVO GENERAL | 7 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 7 |
| CAPITULO I..... | 8 |
| 1. ANÁLISIS DETALLADO DEL COACHING..... | 8 |
| 1.1 Definición de El termino Coach..... | 8 |
| 1.2 Definición del Coaching,- | 8 |

| | |
|---|----|
| 1.3 Diversos tipos de Coaching..... | 11 |
| 1.4. Situación del Coaching en el Ecuador..... | 13 |
| 1.5. MARCO TEORICO COACHING..... | 14 |
| 1.6. Fundamentos en los que se Sustenta el Coaching..... | 16 |
| 1.7. Fundamentos Epistemológicos del coaching..... | 17 |
| CAPITULO II..... | 20 |
| ANÁLISIS SOBRE EL LIDERAZGO..... | 20 |
| 2.1. Concepto Teórico del Liderazgo..... | 20 |
| 2.2. El Liderazgo ingrediente fundamental del Coaching.-..... | 24 |
| 2.3. La Evolución del Liderazgo en el Mundo.-..... | 25 |
| | 26 |
| | 26 |
| 2.4. El nuevo liderazgo “EL LIDERAZGO AUTENTICO”..... | 26 |
| 2.5. Las preguntas que todo aquel que se considere líder debe de hacerse?..... | 28 |
| CAPITULO III..... | 32 |
| CONSIDERACIONES TECNICAS DEL COACHING..... | 32 |
| 3.1. Interrogantes antes de Iniciar la dedicación al Coaching..... | 32 |
| 3.2. Partes Intervinientes en un proceso de COACHING..... | 33 |
| 3.3. Etapas en el Proceso de Intervención Coaching..... | 34 |
| 3.3.1. Etapa 1: Generar el contexto y vínculo:..... | 36 |
| 3.3.2. Etapa 2: Establecer la situación actual:..... | 37 |

| | |
|--|----|
| 3.3.3. Etapa 3: Establecer la situación ideal:..... | 39 |
| 3.3.4. Etapa 4: Generar aprendizajes..... | 39 |
| 3.3.5. Etapa 5: Desarrollar un plan de acción: | 41 |
| 3.3.6. Etapa 6: Pasar a la acción, interiorizar y consolidar | 42 |
| 3.2. Coaching orientado a los objetivos | 43 |
| CAPITULO IV | 45 |
| BREVE ANÁLISIS DEL COACHING POLÍTICO PARA SER APLICADO EN EL ECUADOR..... | 45 |
| 4.1. La Política y Su entorno | 45 |
| 4.3. EL ENTORNO SISTEMICO DE LA POLITICA..... | 49 |
| 4.4. Que es Coaching Político en qué Consiste?..... | 51 |
| 4,5. La Matriz del Coaching Político | 52 |
| 4.6. Coches Políticos en el Ecuador.-..... | 53 |
| CONCLUSIONES | 55 |
| RECOMENDACIONES | 58 |
| LISTA DE REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:..... | 59 |
| WEBS URLS CONSULTADAS | 61 |

LISTA DE IMÁGENES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Campos de Gestión del Coaching | 9 |
| Ilustración # 2 el camino del coaching, elaboración .El autor | 10 |
| Ilustración 3 como te ves a ti mismo, fuente internet google images | 20 |
| Ilustración 4 las maestrías personales del liderazgo, Fuente: Zenger y Folkman (2009)..... | 23 |
| Ilustración 5 evolución de los activos en las compañías, fuente:www.expocoaching.co | 24 |
| Ilustración 6 Warren Bennis, Fuente: libro | 25 |
| Ilustración 7, comparación Jefe Vs Líder, fuente: Warren Bennis, Elaboración: El Autor | 26 |
| Ilustración 8 La fórmula del Liderazgo Autentico, fuente: Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring | 28 |
| Ilustración 9 los caminos del coach, fuente: advancing executive coaching, elaboración: el autor. | 34 |
| Ilustración 10 , El coaching como un sistema, fuente: www.td.org/publications | 34 |
| Ilustración 11, ETAPAS EN UN PROCESO CONVERSACIONAL DE COACHING, elaboración: El autor | 36 |
| Ilustración 12, La Trilogía Pensar, hablar, hacer, Elaboración; El autor .. | 43 |
| Ilustración N° 13 El mundo VUCA, Fuente: acrónimo compuesto por las siglas V.U.C.A. | 48 |
| Figura N° 14. EL ENTORNO SISTEMICO DCE LA POLITICA, fuente: A. Leftwich, Elaboración: El Autor | 49 |
| Ilustración 15 SENECA fuente: www.frasesdehoy.com | 51 |

| | |
|---|----|
| Ilustración 16 conversaciones de trascendencia, Fuente: google images.com..... | 52 |
| Ilustración 17. LA MATRIZ DEL COACHING POLITICO, fuente Marketing político SlideShare.net..... | 53 |

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo es un análisis general del estado actual de la disciplina denominada “Coaching”, y como puede ser Aplicable junto con el Liderazgo en la gestión empresarial y política. Se ha revisado literatura de más de 30 autores, es así que : En el capítulo “I” hay análisis global del Coaching sus orígenes y evolución y diversificación, El capítulo “II” hace un estudio sobre el Liderazgo y sus formas dentro de estos se destaca el Liderazgo Auténtico un nuevo enfoque del líder Verdadero; El Capítulo “III” trata sobre la aplicación e intervención técnica del Coaching destacando que en los últimos años Deportistas, Empresarios, Maestros, Médicos y Políticos cada vez más necesitan de esta herramienta; El capítulo “IV” hace un rápido análisis del coaching político para ser aplicado en la mejora del Liderazgo en el campo de la política del Ecuador.

El concepto del coaching proviene del ámbito deportivo (entrenador-deportista), y por su éxito en este campo autores como Timothy Gallwey de USA(en su libro el juego interior del tenis, 2009), John Withmores, Joseph O’Connor lo han desarrollado en el ámbito empresarial su base teórica y epistemológica está fundamentada en gran medida en la Psicología y se podría definir como un método para intervenir usando la psicología positivista moderna enfocándose principalmente en la modificación de la conducta y por consiguiente de la Actitud (Alejo García-Naveira Vaamonde 2013). Se concluye que el coaching es una estrategia ejecutiva eficaz en modificación de la conducta y por consiguiente modificatoria de la Actitud personal.

Palabras Claves: Coaching, Coach, Coachee , Político, conducta, intervención, Liderazgo, Ser , Hacer, Actitud .

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el Ecuador vive un proceso democrático que se lo podría calificar como estable, desde la aprobación de la nueva constitución en el año 2008 en Montecristi y desde allí prácticamente un solo actor llamado AP (Alianza País) domina la vida política de nuestro país. “El gobierno se ha propuesto realizar cambios profundos de tal manera de darle al país un valor agregado para aportar en su modernización acorde con los tiempos de la globalización, por ello que se requiere en este escenario de mayores competencias, mayor creatividad, mayor innovación, mejor visión de futuro lo que hace que los nuevos actores políticos tengan una vara de medición mucho más alta que antes del 2008. Es precisamente que este trabajo de Titulación hace un análisis y trata de una disciplina innovadora, competitiva y revolucionaria que ayuda al cambio de la matriz política y a su transformación, haciendo un símil con la tan anunciada y tan publicitada cambio de la matriz productiva”¹ enunciada por el gobierno nacional.

Hoy en día la disciplina del Coaching se ha desarrollado de manera significativa y muchos que han estudiado esta actividad pueden observar que ha ido en múltiples direcciones, en el deporte, en la empresa, en la educación, en la salud, en el desarrollo empresarial y en la vida personal propia, etc. y en esta trabajo se destaca el campo de la política como una dirección más que ha tomado esta disciplina enfocada en el crecimiento del SER. Pero en también en el desarrollo del HACER, es necesario el Desarrollar habilidades, técnicas y experiencias profesionales es aquí donde la persona debe dar todo de sí para mejorar el rendimiento según las funciones que desempeña. En otras palabras,

está relacionado con el trabajo que la persona HACE. Generalmente las personas y las empresas se concentran en sus necesidades en el corto plazo. Sin embargo el ejecutivo, líder de hoy debe ir más allá de su hacer actual, formándose y preparándose con miras de aceptar nuevas responsabilidades, si desea ascender y continuar en su crecimiento dentro de la organización o en su vida personal como individuo exitoso.

Se considera que en la antigüedad uno de los primeros Coaches podría haber sido “Sócrates”¹ (Legarda, 2013) porque se le asigna el desarrollo de la “Mayéutica” herramienta básica en el periodo pre-disciplinar. Hoy en día hay autores y estudiosos como: Timothy Gallwey de USA(2009), John Withmores, Joseph O’Connor, Daniel Goleman, Leonardo Wok, Francisco Javier Galán, Pedro Flores Opazo, John Maxwell, Hernez-Broome entre muchos otros que pueden pertenecer a la primera camada de Coaches y la contribución que han dado genera una fusión con nuevos autores y podemos decir que ya que se está viviendo una etapa Multidisciplinar.

En síntesis el Coaching es una herramienta amplia que los líderes empresarios y ejecutivos deben comprender y hoy en día se encuentra profesionales tipo coach especializados en diferentes temáticas que hacen más útil su labor. Es así como se encuentra una gama muy amplia de aplicaciones de coaching al servicio de las personas y de las empresas y del mundo corporativo. Algunos ejemplos de ellos son los siguientes Coach de Vida, Espiritual, de familia, corporativo, ejecutivo, estratégico, gerencial, empresarial, organizacional, ontológico, deportivo, político,

comercial entre otros que se aplican más especializadamente, como el coaching profundo para el manejo y control del estrés.

En este trabajo se pretende dejar en el lector una semilla plantada sobre las bondades del Coaching en los diferentes campos personales, corporativos y políticos, haciendo una invitación para profundizar más en el tema con más papers en el futuro y creando espacios que permitan expandir un conocimiento alrededor del mismo. El coachee debe tener la confianza plena de tener en los procesos de Coaching un valioso instrumento para apoyar la productividad y la competitividad en sus organizaciones para alcanzar el liderazgo sustentable y sostenible. “La mente no debe llenarse cual recipiente sino encenderse como el fuego” (Plutarco) es el soplo del Coach lo que aviva el fuego.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En tiempos de cambio quienes estén abiertos al aprendizaje de hoy manejaran el futuro pero los que permanecen cómodamente sentados en la zona de confort no perciben los cambios que lentamente se desarrollan en el mundo exterior. Muchas personas están preocupadas por su situación actual pero no hacen mayor cosa por implementar cambios en sus vidas.

Muy por el contrario las personas que están dispuestas a fracasar son las personas que también están dispuestas a triunfar, ya que en Coaching los fracasos no existen, lo que sí existe es el aprendizaje, lo que va en otro carril diferente a la teoría tradicional, una de las palabras que se manejan en los diferentes escenarios es la Palabra NO, deben estar dispuestos a recibir un NO?, se dice que de cada 100 personas a las que se puede presentar una propuesta x, 90 nos podrían decir

NO, pero el NO si se lo ve desde una perspectiva constructivista aporta distinciones que te permiten replantear tu estratagema tu propuesta para lograr un SI y en política es esencial entender el valor de un No.

En la actualidad las organizaciones tanto políticas como empresariales requieren de personas altamente preparadas comprometidas, que sean líderes para que puedan inspirar s sus seguidores y colaboradores que Tomen responsabilidades que sean capaces de usar el poder del cambio, Los empresarios, ejecutivos, Políticos, colaboradores y coach, tenemos la responsabilidad de fomentar un liderazgo efectivo, basado en principios de éxito y fundamentados en valores que se promulguen y apliquen efectivamente. Valores corporativos y valores humanos, buscando así un equilibrio.

JUSTIFICACIÓN

En la vida se tiene una misión y la misma es diferente para cada ser humano mientras se evoluciona con la edad se gana experiencias y habilidades, pero estas vista desde la perspectiva constructivista no generan valor si se quedan dentro de uno, trascienden cuando en la misión identificada incluye el compartir con otros esas habilidades y conocimientos y ayudar a que otros potencialicen su propio desarrollo logrando influir en el avance del Ser.

En este sentido el campo del Ser, Hacer y Tener es abordado por una disciplina llamada “Coaching” cuyos estudiosos hacen grandes aportes al mundo corporativo organizacional. Hoy más que nunca se observa que las empresas requieren que su recurso más importante, su capital humano, piense y actúe de

manera diferente y acorde a las necesidades no solo de la organización sino también bajo los conceptos de la nueva economía global, de manera humanista y con sentido social y ecológico.

Debemos cuestionar las creencias, paradigmas y tabúes, se debe tener claro lo que no está funcionando, en el caso de los políticos son observados por todas la personas que están a su alrededor seguidores y no seguidores, y son cualquiera de estos los que pueden ayudar al político a mirar nuevas posibilidades, las opciones de ver estos escenarios por lo general salen en conversaciones sinceras con el Coach. La clave está aquí en saber el grado de compromiso y apertura que tenga el coachee para aceptar y escuchar sin dejarse envolver por el poder o el deseo de ganar a como dé lugar.

Un Líder moderno que usa la disciplina del Coaching es aquel, que hace que las cosas sucedan, Que Hace lo necesario para entenderse e interrelacionarse con los demás en su entorno. Es flexible a los cambios y se adapta con facilidad a los mismos. Trabajen en equipo y logra cooperación de otros para el logro de los objetivos. Un líder Coach es capaz de afrontar el estrés y las preocupaciones diarias y que encima escucha y tiene confianza en sí mismo (Goleman, 2011). Estas son algunas aptitudes y competencias que los Líderes modernos deben de desarrollar para hacer política como ejemplo podríamos mencionar el caso de Barack Obama. Que ha hecho política ciudadana y ha construido relaciones desde el respeto, la escucha, la validación, la inclusión y la esperanza (Opazo, 2009)

Como se puede observar no es fácil manejar una problemática que se basa en el individuo y sus comportamientos intrínsecos muchas veces hasta desconocidos para el mismo, es por ello que esta rama llamada Coaching que respalda la Gestión sobre el talento humano, han tenido una gran acogida en los tiempos actuales, porque cuando se modifica una actitud y se adquiere un aprendizaje, algo ocurre en el SER, que hace ver al mundo habitual como distinto y se tiende a operar de otra manera, cuando se está aplicando coaching se participa en un fenómeno de transformación de la persona. Este es procesos en el que participan dos FACTORES fundamentales como son los “Factores Condicionantes “y “Factores determinantes” o también llamados “factores sistémicos” y “factores No sistémicos” conlleva grandes desafíos al enfrentarse en un campo global más competitivo y profesional de la actividad Política.

Es por esto que este estudio tiene como finalidad el análisis de la disciplina del Coaching aplicado al Liderazgo y a la Gestión Política, demostrando que su aplicación brindan mejores oportunidades a los Lideres y actores políticos de competir y de ser elegidos por la calidad de ser humano en la que se ha transformado y por sus ideas coherentes y direccionales, Se destaca aquel que emplea varias herramientas como el arte de la comunicación, de la negociación, La inteligencia emocional, y principalmente la del Coaching, transformándose de un líder ordinario y tradicional a un Líder extraordinario que tiene como valor fundamental entre otros el llegar a ser humilde.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la herramienta denominada “Coaching” y su aplicación en el mejoramiento del Liderazgo empresarial y Político en el Ecuador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los Orígenes del Coaching en sus diferentes Clases, comentando su trascendencia en el contexto nacional.
2. Realizar un análisis Sobre LIDERAZGO respondiendo las preguntas fundamentales de esta actitud.
3. Revelar los procesos técnicos de aplicación del coaching y los actores a los cuales se le puede aplicar esta herramienta.
4. Generar un Breve análisis del Coaching Político que puede ser aplicado en el Ecuador

CAPITULO I

1. ANÁLISIS DETALLADO DEL COACHING

1.1 Definición de El termino Coach

En la parte deportiva COACH = ENTRENADOR, el diccionario de la real academia (ESPAÑOLA, 2014) dice:” entrenar.(Del fr. entraîner). Preparar, adiestrar personas o animales, especialmente para la práctica de un deporte”

1.1.1. Etimología del El termino Coach

Origen del Termino COACH.- Los orígenes del término COACH datan del siglo XVI ciudad húngara de KROKS carruajes sofisticados, ligeros rápidos, servicio de transporte del punto (A) KROCS al? punto (B) Budapest 70 km Sistema de suspensión, comodidad, elegancia, a este tipo de carruaje se le llamaba KOCSI SZEKER, carruaje de KOCS símbolo de excelencia.

En inglés COACH sigue siendo vehículo para varios pasajeros, tirado de caballos y conducido por un instructor q también le llaman mîster. El conductor llevas sus alumnos por una ruta guiada y rumbo a la meta deseada.

A principios del siglo XX los estudiantes ingleses introdujeron el tema COACH para describir a sus TUTORES los q les ayudan a conseguir éxitos académicos el términos Coaching para entrenamiento deportivo de allí pasa al mundo empresarial gracias a Timotty Gallwey, John Whitmore deportista y empresario catalogados como los padres del Coaching moderno.

1.2 Definición del Coaching,-

El coaching es la ciencia y el arte de saber sacar lo mejor de las demás personas para ayudarlos a lograr sus objetivos y metas de manera exitosa. Indaga a través de sencillas y poderosas preguntas para llegar a que las personas intervenidas tomen consciencia y saquen sus propias conclusiones que reconozcan que hay una brecha de aprendizaje un punto de quiebre que deben superar y que sean capaces de formular cambios para llegar a ser efectivos en el logro de metas u objetivos. La persona u organización intervenida con la ayuda de un Coach podrá entrar en un proceso de autoconocimiento que hará que mejore el relacionamiento con su entorno y saque el potencial y liderazgo que hay en ellos, con la aplicación de un lenguaje trasformador y usando el poder de la palabra hablada que propicie el cambio para que pueda pasar de la teoría a la acción.

1.2.1. Ejes Fundamentales del Coaching.-

La esencia del Coaching está definida por tres ejes fundamentales los mismos que son:

AUTOCONOCIMIENTO.- Darse cuenta y tomar consciencia de donde se está parado, que haya una claridad sobre la situación actual. Que no hay la capacidad de lograr saber todo ni de solucionar todo y que necesitamos de la ayuda de otras personas con mayores conocimientos y habilidades

AUTOCREENCIA.- Creer en el propio potencial interviniendo en la autoestima del individuo para lograr la autoconfianza que permita el convencimiento de que es posible generar el logro.

RESPONSABILIDAD.- Capacidad para responder a la variable “Cambio” desde la plataforma del compromiso y la acción para el logro del resultado deseado.

Por otra parte es oportuno que en esta Definición se deje claro lo que no es Coaching ya que últimamente se tiende a confundir por el auge que ha alcanzado esta disciplina en los últimos tiempos que temas como Consultoría, Terapia, dirección, capacitación y formación son coaching cuando son disciplinas que están desvirtuando la verdadera esencia del coach. Coaching es lo que te garantiza una Gestión Empresarial que lleva por el camino de la cultura del cambio y de la Innovación por ej. Como se ve en el Grafico siguiente:



Ilustración 1 Campos de Gestión del Coaching

En síntesis el Coaching es una herramienta para Acompañar al Actor(Coachee) en el camino entre la ruta desde el punto “A” infra, punto en el

cual el actor es consiente que se encuentra y visto por el profesional en Coaching es un punto inferior en desarrollo de la meta u objetivo que este se ha trazado o también puede ser visto como el punto de inicio y el tránsito por esta ruta será acompañado del Coach que lo guía hasta el punto “B” Supara(VER GRAFICO N°1) un punto superior visto como objetivo a alcanzar en la ruta, donde se avanza venciendo obstáculos y dificultades que todo trayecto presenta.

Muchas veces los actores se ubica nuevamente en el punto A es decir no avanzan nada o a su vez en el camino se desvían o se pierden allí estará el Coach para guiarlos, este camino si es bien recorrido de una manera inteligente y sabia e intuitiva genera valor para ambos actores o intervinientes, el Coachee y el Coach , sobre todo para el Actor que va alcanzando el liderazgo sustentable y sostenible, lo que nos ayuda a saber ser, saber hacer, saber saber y a saber desaprender, en este recorrido se logra una reflexión que nos indica que el saber hacer es convertir las buenas habilidades en hábitos, Saber desaprender que se debe vaciar la copa para dar cabida a nueva agua que viene, el Coaching trabaja transversalmente en tres áreas las “Actitud”, “La corporalidad” y “La escucha Activa”.

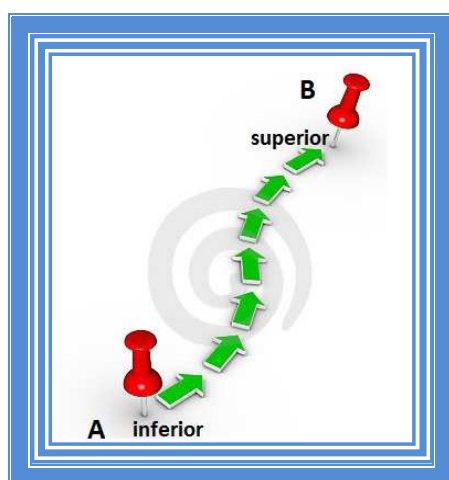


Ilustración # 2 el camino del coaching, elaboración .El autor

1.3 Diversos tipos de Coaching

Existen al menos 3 tipos de Coaching Base o aplicaciones principales, las mismas que en la medida que la disciplina se han ido derivado y ha ido avanzado en otras áreas va tomando matices y perfiles según dicha área aplicada. En el caso de este ensayo nos vamos a referir a los principales tipos de Coaching basados en la Investigación llevada a cabo por International Coaching Federation ICF en el 2007, que en la práctica quien lidera en el mundo es el “Coaching Ejecutivo” (18,8 por ciento), seguida del “coaching de liderazgo” (18,3), el “coaching de vida” (15,7) y, finalmente, el coaching “Comercial y de negocios” (9,6%).

En España (datos de 2007), 91% por ciento de los coaches hacen el coaching ejecutivo individual, 51% por ciento el coaching de equipo y 40% por ciento el coaching de vida. El 89 por ciento de los coaches ofrece otros servicios como consultoría (60,8 por ciento) y entrenamiento (57,3). Dos son los métodos modales de coaching en el mundo: telefónico (41,9 por ciento) y cara a cara (54,5). En España, el coaching presencial representa 85 por ciento y el telefónico once por ciento.

Hamlin, Ellinger, y Beattie (2008) afirman que las definiciones se pueden clasificar en cuatro variantes principales: el coaching Ontológico; coaching ejecutivo, coaching empresarial y coaching de vida. Ives, (2008) pretendía una distinción entre enfoques de entrenamiento que están orientados al desarrollo personal puro y más en rama “terapéutica”, mientras Summerfield (2006) puso más énfasis en el proceso de apoyo al cliente y está basada en la adquisición de competencias (Obtención de una nueva habilidad) o transformación (incitar el cambio personal). Esta evaluación del coaching permite el crecimiento en lugar de dirigirlo (es decir, llevar a cabo el proceso en lugar de focalizarse solo en los resultados). El coaching orientado a los objetivos se centra en realización objetivos declarados, en lugar del análisis de los problemas característicos de las formas más terapéuticas del coaching (Grant y Cavanagh, 2004).

1.3.1 Coaching Ontológico

Busca responder a la pregunta Ontológica que significa ser un ser Humano ¿pregunta realizada muchos siglos antes por Filósofos como, Sócrates, Platón o

Aristóteles. Pero en los tiempos modernos autores como Friedrich Nietzsche (1879) busca que volvamos a cuestionarnos sobre esta misma pregunta.

El coaching ontológico busca dotar al individuo de las herramientas que le permitan desde el “ser”, alcanzar las metas “Extraordinarias” que se proponga. Mediante un proceso inicial de transformación personal (hacia adentro) – liderazgo personal - que implica una revisión de la concepción del mundo y la transformación del poder de las conversaciones, se busca finalmente la transformación del contexto (liderazgo organizacional).

El coach ontológico sirve para ayudar a su cliente a identificar qué tipo de observador está siendo y le enseña a convertirse en un observador diferente, con esta actitud a él le permita afrontar de manera más eficaz las situaciones de su día a día. Este proceso es, en concreto, un proceso de aprendizaje. La persona que aprende a observar las cosas de una manera diferente

La Coach certificada Diana Levinton de Argentina en su paper (A Look at

Appreciative Ontológica Coaching febrero 2015) dice el coaching es un proceso de uno-a - uno que ve a la persona como un campo de posibilidades. El diseño de nuevas conversaciones hace posible que para otras surjan posibilidades para los nuevos deseos de ser legitimado. Al ver los discursos culturales como creaciones y no “ verdades a medias”.

1.3.2 Coaching de Vida

Es una metodología de aprendizaje y desarrollo que se focaliza desde un punto de vista individual. Desde este enfoque la persona es el punto de partida, cuenta con sus capacidades, sus conocimientos para construirse. El coaching de vida se entiende como un proceso de cambio, por lo que se tiene que concebir como tal. El aprendizaje y el cambio, deben ser considerados desde la

perspectiva del pensamiento sistémico, puesto que dada la totalidad se garantiza que el tratamiento y desarrollo deben ser más efectivos.

El coaching de Vida contempla un proceso de maduración, que con el tiempo se convierte en un estilo de vida y de relación, por tanto, en una forma de dirección, que focaliza la atención en el colaborador, siendo el líder un facilitador, del desarrollo, de la relación y del crecimiento.

1.3.3 Coaching Ejecutivo y de Negocios.-

Se establece como una de las disciplinas más importantes del apoyo para la empresa ya que aporta directamente al apoyo de los resultados cumplimiento de metas y objetivos corporativos.

Por otra parte es necesario aclarar que la Teoría del Coaching de negocios difiere de otras formas de entrenar (por ejemplo, coaching deportivo y coaching de vida que son dirigidas a una persona específica) ya que se requiere que la atención se centre en el desarrollo de habilidades del cliente, para ayudarlo lograr resultados de negocio, más que en los objetivos personales o profesionales de la persona que está siendo entrenada.

1.4. Situación del Coaching en el Ecuador

En el Ecuador el Coaching es una disciplina que se practica en poco grado desde aproximadamente el año 2000 y aún no se conoce de ninguna asociación que se haya formado sobre este particular ya que el tema aún está en etapa de desarrollo y formación algunos centros de Educaciones superior lo ofrecen a nivel de Diplomado, Seminarios o cursos de Educación continua. Es necesario destacar que para que esta disciplina tenga éxito primero debemos formarnos y los actores y facilitadores debemos poner a disposición las herramientas lo que implica una preparación profunda que pone a nuestra disposición las herramientas más avanzadas de Coaching, comunicación efectiva, Inteligencia Emocional, PNL, Física Cuántica Trabajo en Equipo entre otros.

Para practicar profesionalmente cualquiera de los tipos de Coaching anteriormente citados se requiere Ser un Coach certificado internacionalmente

por: ICL (International Coaching and Leadership) The Society of Neuro-Linguistic Programming o por o por ICF(International Coaching Federation) que son Asociaciones formadas principalmente en las grandes economías para agrupar en el mundo a los profesionales que se dedican a esta actividad. Así mismo existen desarrollos reconocidos por organización privadas con es el caso de Chile que ha contribuido genuinamente con el desarrollo del Coaching Ontológico y mantiene varias escuelas con este corriente como la conocida Humannet, en Colombia tenemos el caso de desarrollo del Coaching Ejecutivo y de Vida desarrollado principalmente por INILID en Bogotá.

1.5. MARCO TEORICO COACHING

Para este ensayo se investigó diversa literatura existente, encontrándose una gran cantidad de literatura, ensayos publicados, papers y en jornal del mundo Anglosajón, en idioma español contribuciones importantes la tienen España, Chile y México.

1.5.1. Definiciones de COACHING.-

Consultando a Ortiz, (2010) pone de manifiesto diversas definiciones de Coaching partiendo de su postulante tal es el caso que nombraremos las siguientes asociaciones y autores internacionales reconocidos en el mundo de la disciplina:

1.5.1.1. La International Coach Federation ICL.- Según la declaración publicada en la página web de la ICL establece que el Coaching pone la atención en *los resultados*: “el coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje,

mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”. Como se observa en la anterior declaración. La ICL enfoca más su aplicación al Coaching de Vida.

1.5.1.2 La Sociedad Francesa de Coaching.- Esta institución de origen francés contribuye con una definición más en alineada con los requerimientos del cliente y establece textualmente: “El coaching es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer”. Esta conceptualización se infiere con el coaching Ejecutivo.

1.5.1.3 En la Escuela Europea de Coaching.- Esta otra Instituciones declara que: “El coaching es el habilidad de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del instrucción, en la búsqueda y el hallazgo de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de las metas”. Se puede observar que esta aseveración se relaciona más con el tipo de Coaching Ontológico.

1.5.1.4 Jim Selmán.- lo define como: “la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas”.

1.5.1.5 Timothy Galwey.- destaca la importancia de la conversación: “el coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera Exitosa para alcanzar sus metas soñadas”.

1.5.1.6 John Whitmore.- el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.”

1.5.1.7. Talane Miedaner.- Esta autora contemporánea declara que: “El coaching cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial”.

1.5.1.8. Salazar y Molano.- Es un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, enfocando al recurso 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.

1.6. Fundamentos en los que se Sustenta el Coaching.

Se consultó a distintos autores y corrientes encontrando una homogeneidad de criterios principalmente se destaca el criterio de los autores (Ravier, 2005, Ortiz, 2010, Haneberg, 2006). que han Analizado los fundamentos, las metodologías y técnicas que se emplean, infiriendo que los principios básicos en los que se sustenta el coaching provienen en gran parte de la Psicología, Hay estudios realizados con anterioridad como es el caso del Psicoanálisis cuyo postulante fue el Dr. Sigmund Freud, otra Teoría es la del Humanismo propuesta por Carl Rogers, la otra Teoría es la Psicoterapia Cognitiva propuesta por el Dr. Albert Ellis, o el Conductismo de Jhon B. Watson, también se destacan el análisis Transaccional propuesto por Eric Berne, y entre otros la Psicología Positiva, y la Psicología de la Comunicación, etc., Es necesario también resaltar que hay estudios más antiguos que conectan con el desarrollo de esta disciplina y podemos referirnos a la Filosofía, la Mayéutica (Sócrates), la Lingüística (Ontología del

Lenguaje) y el Liderazgo modernos y sus 5 olas entre estos el Liderazgo con visión propuestos por Warren Beniss o Liderazgo Situacional (Ken Blanchard, Paul Hersey, en su más reciente versión está el Liderazgo Transformador (McGregor Burns) también el Liderazgo Resonante (Goleman, Boyatzis, McKee), y el más reciente es el Liderazgo Capacitador propuesto por varios autores y que propone el mundo VUCA. En concreto, la tradición del Coachig podría ser de corte humanista basado en la Psicología como señala Grant (2007), hay arraigos que datan de la década del 70 y vínculos muy fuertes con el movimiento que defiende el potencial Humano y la Psicología Positiva. Esto demuestra que el Coaching tienen múltiples fuentes la más relevante a notar es la que comprende a la Psicología, con sus distintas ramas y vertientes estos también lo señalan autores como (García-Naveira, 2011, 2012). El hecho de su aplicación en Individuos y en grupos de individuos no deja de ser evidente el uso de los fundamentos de la Psicología por lo tanto los autores (García-Naveira, 2009; Useche, 2004) señalan: “no se puede considerar como una disciplina independiente ni auto determinarse como un área diferente del saber”.

1.7. Fundamentos Epistemológicos del coaching.

María Cristina Useche, autora del paper (el coaching desde una perspectiva epistemológica revista. Ciencias sociales 105: 125-132 / 2004 (iii)issn: 0482-5276), señala que: “El coaching no ha sido fundamentado ontológicamente 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 organismo empresarial que actúa con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir” (Salazar y Molano, 2000, 29) 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” (Salazar y Molano, 2000, 11), desenvolviéndose el hombre en un amenazante mercado ferozmente competitivo y en una economía global, en donde la apertura comercial y la creciente cobertura de las transnacionales han generado que la incertidumbre y el cambio sean los factores reinantes en el mundo. El cambio se encuentra condicionado por valores como el compromiso, el respeto, el reconocimiento de las acciones en obtener los objetivos y la disposición a manejar el caos y la complejidad; así como “modificaciones en las actitudes del hombre de una forma individual y colectiva, ligado íntimamente a las características personales del gerente y de la junta directiva” (Molano, 1995 citado por Salazar y Molano, 2004).

En el coaching se relacionan e integran diversos elementos, como: el recurso humano, conformación y desarrollo de procesos organizacionales, Comunicación interna, sistema de información-comunicación y la participación activa del cliente, para dinamizar y activar el intercambio de información con el medio circundante, y mediante la interrelación de elementos se genera una retroalimentación, es decir, “el retorno de información sobre el resultado de un proceso o actividad o funcionamiento de un sistema para mantener el desempeño del sistema o controlar el sistema o proceso” (Cook, 2000, 142).

Se establecen períodos de tiempo y se persigue la obtención de resultados rápidamente, “la planeación, la ejecución, ajustes, entrenamiento y la valoración son diarias” (Salazar y Molano, 2000, 47), por lo que se considera que el coaching es cortoplacista. Y lo hacen de esa manera porque no tienen certeza del beneficio que obtendrán del desempeño de los coachee, ya que es hasta el final del proyecto o del ejercicio fiscal que se hace una evaluación y una cuantificación del

desempeño laboral, organizacional y de los resultados obtenidos. Por lo que, el interés que presenta el coaching en el corto plazo, pareciera que se va utilizando para responder y adaptar a la empresa, en función de los cambios del mercado.

Sin embargo, se presenta una contradicción cuando Salazar y Molano (2000, 105) manifiestan que “en los equipos ganadores el tiempo no cuenta”, pero no explican en qué consisten las estrategias a considerar en el largo plazo.

CAPITULO II

ANÁLISIS SOBRE EL LIDERAZGO

2.1. Concepto Teórico del Liderazgo



Ilustración 3 como te ves a ti mismo, fuente internet google images

El profesor Henry Ospina Jiménez Doctorando en Psicología. Universidad de Flores, Buenos Aires, Argentina y Docente Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia, hace un análisis del concepto de Liderazgo en su paper publicado en la Revista Ciencias Estratégicas (Tomo: 22 Número: 30 Páginas: 243-256 Año de publicación: 2013). Análisis que se ha encontrado actualizado y para el presente ensayo es ideal resumir su exposición pasando a citar textualmente lo más relevante para este ensayo:

“El liderazgo es tan extenso como la historia de la humanidad. La cantidad de artículos, investigaciones y libros al respecto es inmensa (Maciariello y Linkletter, 2012). Basta considerar a conquistadores como Ciro el Grande, Alejandro Magno, Aníbal, Julio César y Augusto (Forbes y Prevas, 2010) para apreciar cómo estos, haciendo uso de su liderazgo, transformaron pueblos enteros y contribuyeron de una u otra forma a crear la cultura actual, tanto en Occidente como en Oriente

Medio, estableciendo los imperios persa y romano, por citar solo algunos. Igual puede decirse de personajes como Jesús o Mahoma, quienes instituyeron dos de las religiones predominantes hoy en día, después de más de 2000 años en el primer caso y de 1400 en el segundo. Las teorías y ciencias que abordan el liderazgo van desde la Antropología, pasando por la Sociología, la Psicología y la Administración, y más recientemente las Neurociencias (Ringleb y Rock, 2008; Ringleb y Rock, 2009). Todo lo anterior hace difícil llegar a una comprensión cabal del fenómeno. Lo cierto es que la sociedad y especialmente las organizaciones requieren y seguirán requiriendo de líderes que las conduzcan y las lleven a niveles superiores”.

En las organizaciones exitosas el liderazgo constituye una de las principales variables. (Rock, Tang y Dixon, 2009) señalan que: “El Liderazgo es desarrollar y dar educación al ser humano, dentro del compromiso y motivación de los trabajadores”. En cambio (Mobbs y McFarland, 2010) indica que “como una adquisición propia”. Mientras que (Ulrich y Ulrich, 2010) que es “El éxito de los objetivos y metas importantes”.

(Ulrich, Zenger y Smallwood, 1999; Romero García, 1999) apuntan en general, “a la misión y visión”. (Collins, 2010) en cambio señala que “Lo contrario es, la ausencia de un verdadero liderazgo es la insolencia del triunfo, donde la exploración desreglamentada, la falta del de seguridad y confianza, también son responsables del fracaso de las organizaciones”.

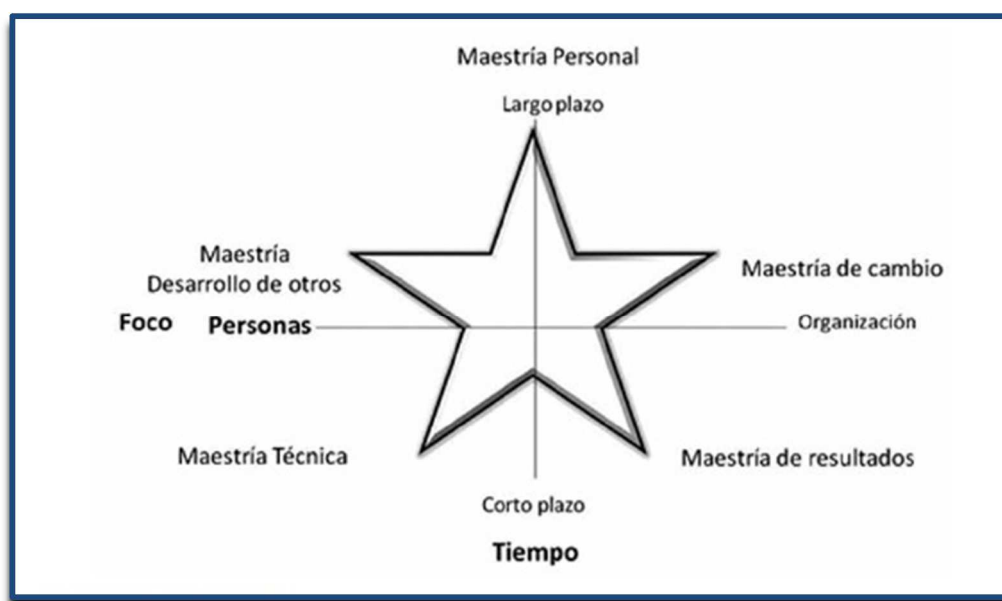
(Adizes, 2004) señala que: “Hay más de una forma ser líder, en cada etapa y fases de la vida social y cultural dentro de un organigrama personal y empresarial para ser aceptados”. El estilo de la dirección es diferente dependiendo

de las características personales inclusive influye el grado evolutivo que tenga respecto al desarrollo profesional y académico.

Para contribuir con este Ensayo se ha consultado varias fuentes secundarias Bibliográficas y se recomienda como Modelo a seguir ya que analiza grupos y organizaciones donde se establece el desempeño real de los Líderes que están en pleno ejercicio del Liderazgo, el modelo que presentó a continuación hace énfasis en el liderazgo en el ámbito de las organizaciones privadas, no obstante los hallazgos son válidos para su aplicación en otras organizaciones sociales, político

Las competencias de un Líder autentico van de la mano del dominio de un conjunto de varios talentos, actitudes, que en este ensayo el autor los denomina “maestrías”, las mismas que podrían ser comprendidas por cualquier persona, con las diferencias que cada una posee con respectos a actitudes y conductas que generen percepciones de más fácil aprendizaje o dificultad entre los actores. La idea con este documento es poner en práctica diferentes comportamientos necesarios para el mejoramiento de su liderazgo. Se dice que no hay líderes perfectos, y que los destacados lo son por que tratan cada día de inmensamente mejorar aplicando auto educación, capacitación, educación, cometiendo errores y aprendiendo de ellos una y otra vez.

Ulrich, et al. (1999), Zenger y Folkman (2009) señalan que: “el líder tiene diferentes enfoques y objetivos tanto del ser humano como en las empresas”. (Zander y Zander, 2001; Kouzes, Posner, 2010, Romero García, 1999, Ulrich, et al. 1999, Zenger y Folkman, 2009) dicen que: “existe una sinnúmero de niveles, su desplazamiento se solidifica en acciones actuales, durante el tiempo o un tiempo prolongado ”. Estos autores señalan que al cruzar estas dos variables se



generan cuatro cuadrantes los mismos que son (ver Ilustración 4)

Ilustración 4 las maestrías personales del liderazgo, Fuente: Zenger y Folkman (2009)

Fuente: LAS MAESTRÍAS DEL LÍDER (Artículo de Revista Ciencias Estratégicas vol.21 no.30 Medellín jul./dez. 2013)

1. **Foco en el corto plazo relacionado con las personas.** Corresponde a la Maestría Técnica.
2. **Foco en el corto plazo relacionado con la organización.** Comprende la Maestría de Resultados.
3. **Foco en el largo plazo relacionado con la organización.** La Maestría del Cambio.

4. Foco en el largo plazo relacionado con las personas. La Maestría

Desarrollo de Otros es la correspondiente a este cuadrante.

2.2. El Liderazgo ingrediente fundamental del Coaching.-

El liderazgo hoy en día es más importante que nunca y cuando se habla de liderazgo se habla de Talento, vivimos una época en la cual el talento tiende a ser más escaso que el capital por lo tanto este valor es intangible y tributara necesariamente a los resultados finales de la organización, basta mirar la evolución de las compañía que han ejercidos administraciones con líderes que ha hecho que estas compañías evolucionen en los últimos años hacia generación de activos cada vez más Intangibles que son generados aplicado un buen liderazgo, ahora se habla de lo que no se ve(Conocimiento, Habilidades, Patentes, modelos de negocios etc) antes se hablaba de los que se ve(Maquinas tierras etc.) >Caso de la empresa Google liderada por Erick Schmit en solo 20 años ha alcanzado el liderazgo mundial de las tecnologías de la comunicación en internet.

(Ver ilustración N°04)

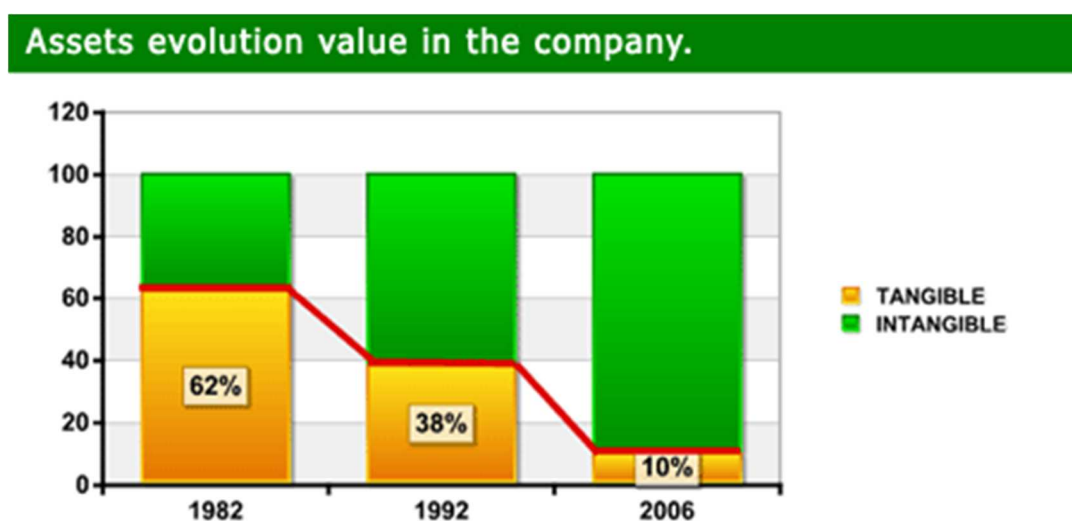


Ilustración 5 evolución de los activos en las compañías, fuente: www.expocoaching.co

Con lo anterior podemos destacar que el Liderazgo moderno “Es el talento para influir decisivamente en los demás”. Si le sumamos a esto la disciplina del Coaching tendremos a Un líder que hace que las cosas sucedan, Que Hace lo necesario para entenderse e interrelacionarse con los demás en su entorno. Es flexible a los cambios y se adapta con facilidad a los mismos. Trabajen en equipo y logra cooperación de otros para el logro de los objetivos.

2.3. La Evolución del Liderazgo en el Mundo.-

2.3.1. El liderazgo como Ciencia.-

Primeramente se debe destacar que el Liderazgo es Ética Ciencia y Arte y que se viene estudiando su comportamiento desde hace más de 50 años es decir a mediados del siglo pasado, se destacan varios postulados los más importantes para esta ciencia que fueron apareciendo de generación en generación tales como los siguientes: El del autor Warren Bennis (1979), Ken Blanchard y Paul Hensey, Mac Gregor Burns, Goleman, Boyatzis, McKee

2.3.2. LIDERAZGO VISIONARIO (WARREN BENNIS)

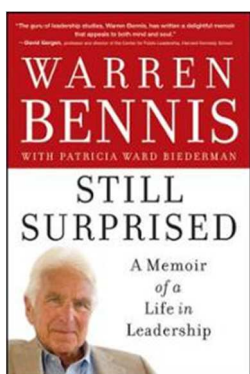


Ilustración 6 Warren Bennis, Fuente: libro

Quien innovo en su tiempo con el Postulado sobre Liderazgo indicando que el “Liderazgo debe ser VISIONARIO” de su libro “ON BECAMING A

LEADER” se destaca una comparación entre Jefe y Líder que coloca en perspectiva y compara estos dos comportamientos Por lo tanto tenemos que este Liderazgo es uno de los primeros en ser Analizados y podríamos decir que este liderazgo es vital y se lo denomina: “liderazgo Visionario”. (Ver Tabla comparativa N°1)

GERENTE/JEFE VS. LÍDER

Warren Bennis en su libro "On Becoming a Leader" nos explica las distinciones que él ve entre un líder y un gerente,

GERENTE/JEFE:

| |
|---|
| Se enfoca en administrar procesos |
| Modela a alguien más en sus modos y actitudes |
| Mantiene el status quo |
| Se enfoca en sistemas, resultados y estructuras |
| Confía en controlar a su gente |
| Acepta la realidad |
| Se enfoca en resultados a corto plazo (el síndrome de exceso de trabajo le evita ir más allá) |
| Se pregunta ¿cómo y cuándo? |
| Ve lo inmediato |
| Imita |
| Acepta las cosas como son |
| Es un buen seguidor |
| Hace las cosas bien |

LÍDER:

| |
|---|
| Se enfoca en innovar procesos |
| Es original y creativo |
| Desarrolla nuevas ideas y fomenta esa actitud en su equipo |
| Se enfoca en su gente |
| Confía en inspirar a su gente y en generar confianza |
| Investiga la realidad |
| Tiene una perspectiva de largo plazo y busca siempre maneras de optimizar su tiempo |
| Se pregunta ¿qué y por qué? |
| Ve al horizonte |
| Crea |
| Reta las cosas como son actualmente |
| Es auténtico |
| Hace lo correcto |



¿Y tú eres un jefe, un gerente o un líder?

Ilustración 7, comparación Jefe Vs Líder, fuente: Warren Bennis, Elaboración: El Autor

2.4. El nuevo liderazgo “EL LIDERAZGO AUTENTICO”

Existe un significativo volumen de material a consultar relacionado con el concepto de LIDERAZGO AUTENTICO (LA). Se destacan dos conceptos Fundamentales en los que se basa este Estudio y son el concepto de “Autenticidad

de Liderazgo” y la herramienta del “Coaching” como facilitadora de una nueva cultura de líderes exitosos.

Rogers (1959), desarrolló algunos de los más destacados constructos sobre lo que es el Liderazgo Auténtico (AL), un concepto basado la ciencia de la psicología. En lo posterior los psicólogos sociales Deci y Ryan (2000) y Kernis (2003) refinaron y aclararon la investigación empírica sobre el mecanismo por el cual la Autenticidad aumenta la autoestima, en un estudio realizado por Kernis , las puntuaciones de autenticidad se relaciona positivamente con la satisfacción de vida la calidad de la misma y la alta autoestima. El más distinguido constructo psicológico y sociales fue desarrollado por Avolio (2004), quien argumentó que el desarrollo de la moral es un requisito previo para que el (AL) avance.

El desarrollo moral se produce cuando un auténtico líder repudia el comportamiento poco ético, ya que se produce y se desarrolla una cultura ética colectiva. Los seguidores son propensos a emular esta cultura ética (Lord & Brown, 2004).

Como caso de Estudio de este tipo de liderazgo se adjunta en Anexos un Análisis realizado a un paper de un estudio publicado en Febrero 2015 en la revista Científica Idexada “*International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 13, No.1*”.

El Estudio ha sido analizado y criticado para este ensayo y en donde se analiza científicamente el tema en particular relacionado con el LIDERAZGO AUTENTICO LA, reconociendo que una de las habilidades como se ha venido sosteniendo a lo largo de este ensayo es la capacidad de desarrollar un liderazgo con apoyo de la herramienta Coaching que le permita encarar el porvenir en la área que escoja desarrollar el actor, con mayor razón si elige el campo político que ha sido tema en gran medida de este ensayo, desde el punto de vista de este estudio que se presenta en los anexos después de la Bibliografía un análisis precisamente que enfoca lo del LIDERAZGO AUTENTICO (LA).

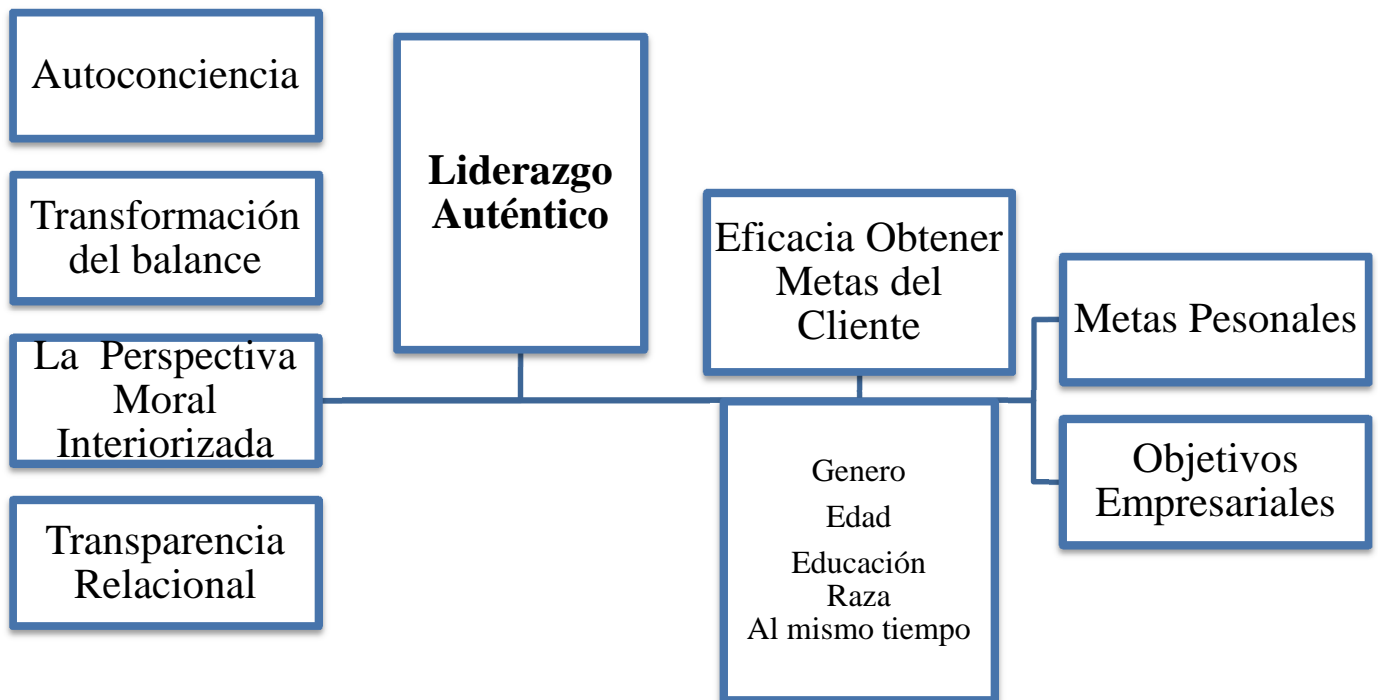


Ilustración 8 La fórmula del Liderazgo Auténtico, fuente: Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring

Elaborado: el Autor

La variable Independiente de este estudio está plasmada en una cualidad o habilidad desarrollada por el ser humano que puede influir en la aplicación del Coaching llamase este del ramo que fuere: negocios o comercial, Coaching de Vida, Coaching Ejecutivo o el mismo coaching Político.

2.5. Las preguntas que todo aquel que se considere líder debe de hacerse?

Se formulan nueve preguntas que todo líder debe saber responder y se las ha tomado del cuestionario realizado por el líder formador Dr. Nelson Abdul. Se autoriza el uso de esta información como herramienta de coaching ejecutivo siempre y cuando se citen los derechos de autor y editorial respectiva. Nelson Abdul, Optimus editores, Optimus Team. Abdul (2010) Formula las siguientes

preguntas las mismas solo han sido enunciadas y las respuestas ha sido respondidas por el maestrante estas son:

PREGUNTA N°1

Que es Liderazgo?

Son aquellas habilidades diferenciales que tiene el ser humano y hace que se distinga de los demás, en la toma de decisiones

PREGUNTA N°2

Porque alguien aspiraría a ser liderado por Ud.?

Porque ven en mis características de Liderazgo que inspiran a avanzar en mi ruta basado en la buena comunicación entre dos o más personas fluyen ideas y se busca la mejor propuesta en la toma de decisiones

PREGUNTA N°3

Que es lo más importante que Un líder transfiere su equipo?

Transfiere la confianza y la seguridad del logro con buenas energías y usando el poder de la palabra para transformar y trascender

PREGUNTA N°4

Cuál es el mayor recurso de un líder?

Es el Ejemplo este habla más que las palabras

PREGUNTA N°5

Cuál es el propósito de un Líder?

Es formar más líderes y dejar un legado en el tiempo que le toco existir aunque el mura sus ideas nuca morirán

PREGUNTA N°6

Cuál es la mejor Herramienta del Líder?

Es la comunicación Verbal y No verbal combinadas generan seguridad y convencimiento de lo que está haciendo esta excelente

PREGUNTA N°7

Cuál es la mayor prioridad del Líder su meta o su gente?

La gente es su principal prioridad ya que las metas se cumplen con la gente.

PREGUNTA N°8

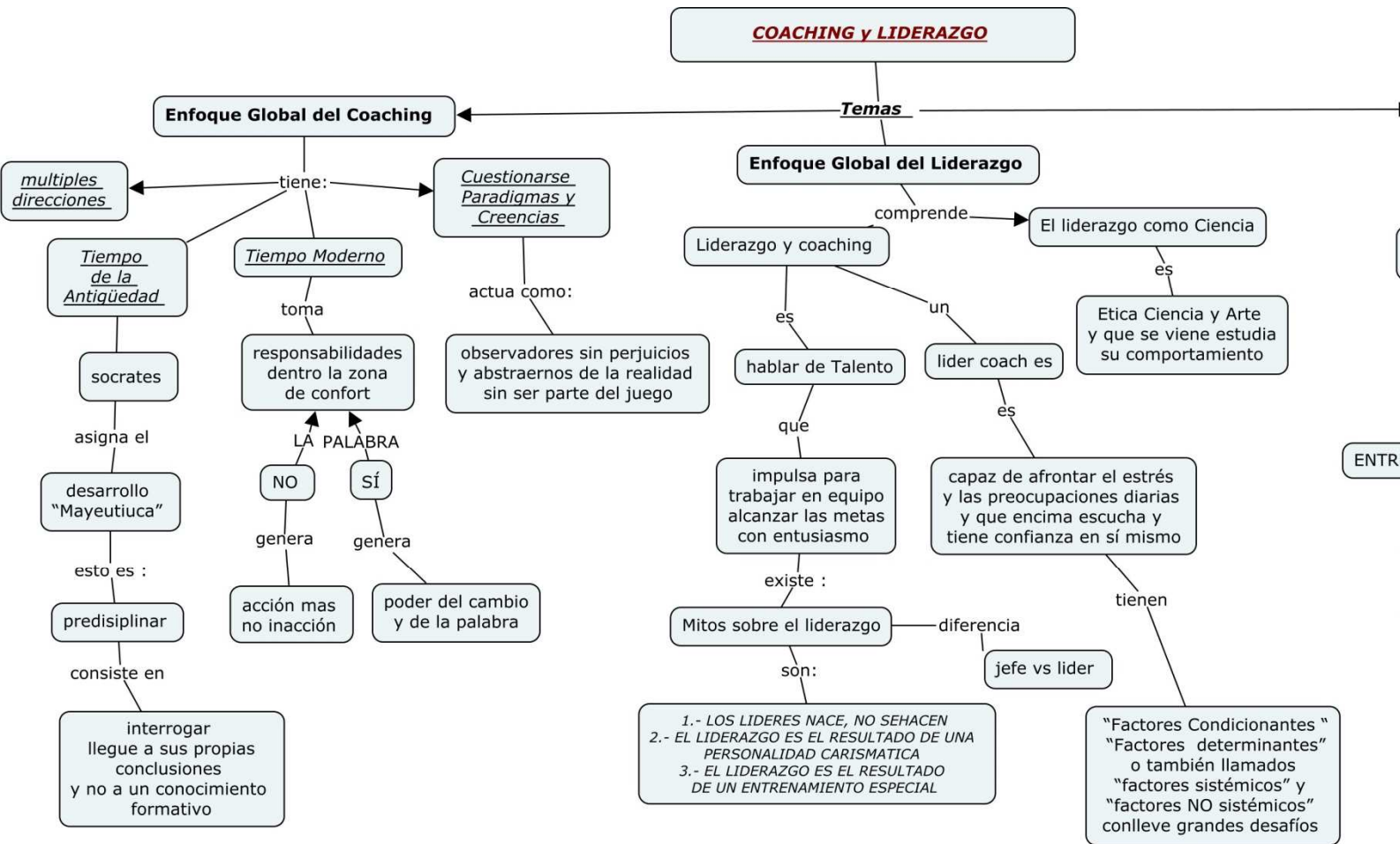
Donde radica el poder del Líder?

En la generación de confianza provocada por el conocimiento, la información y el manejo de la relaciones, también en su proactividad para estar delante de las circunstancias.

PREGUNTA N°9

Que es en realidad un Líder?

Es un ser humano humilde y sencillo que guía he inspira a otros en la búsqueda de sus sueños y cumplimiento de las metas interpersonales y grupales.



CAPITULO III

CONSIDERACIONES TECNICAS DEL COACHING

3.1. Interrogantes antes de Iniciar la dedicación al Coaching

Por medio de las sencillas Interrogantes que se plantean en la vida cotidiana se podría ilustrar como empieza una declaración de intervención usando la herramienta de coaching:

Interrogante (a)

Alguien necesita que le ayuden a resolver un Problema ya que se siente incapaz por su propia cuenta y recursos de hacerlo?

Hay personas que a menudo buscan ayuda para conocer un punto de vista diferente con respecto a determinada situación, o recibir unos consejos en base a una experiencia superior que otra persona haya tenido. Si prestamos ayuda a esta solicitud se puede afirmar sin lugar a dudas que todos nosotros en mayor o menor medida hemos tenido esas experiencias, lo que significa que en algún nivel ya hemos actuado como “coach”

Interrogante (b)

Disfrute de la experiencia de ayudar a otra persona según se menciona en el caso de la interrogante (a) brindando mi mejor contingente y lo hice con voluntad?

Contribuir al mejoramiento de otras personas puede ser algo muy gratificante! Imagínese escuchar agradecimientos y ver cómo vidas cambian para bien gracias a su participación y guía.

Interrogante ©

Siguen esas personas los consejos dados? Me he dado cuenta qué tan efectivo soy al brindar soluciones y guías?.

La efectividad que se puede alcanzar como “Coach” está directamente relacionada con los conocimientos, habilidades y destrezas.

Para la mayoría de las personas, la respuesta a la interrogante (b) tiene que ver en la motivación interior “No se puede” dedicar a ayudar a otro si no se empieza por uno mismo primero para ellos es necesario dedicar tiempo a prepararse y capacitarse en técnicas y herramientas de coaching, la segunda interrogante es vital o quizá es la más importante. Si usted disfruta de participar en el mejoramiento de otras personas, sin dudas la efectividad de sus intervenciones mejorar y cada vez alcanza más altos niveles.

3.2. Partes Intervinientes en un proceso de COACHING.

Al ser el coaching un proceso en el que Intervienen dos partes las mismas que son:

- 1.-El COACH (el profesional Capacitado) y
- 2.-El COACHEE (La persona, el cliente, el intervenido)

Por lo tanto El Coaching es un proceso de acompañamiento que contribuye a mejorar el desempeño y la gestión personal o corporativa, apoya la generación de Objetivos Claros ya sea para el Individuo, para el Equipo o para la Organización que ha sido intervenida. En el siguiente grafico queda señalado el camino que sigue el coachee normalmente tiene recovecos, señalado en rojo en la flecha de abajo y en la parte de arriba en color verde se señala al Coach que se mueve siempre en el mismo camino de su cliente pero con un direccionamiento claro, no obstante el éxito de este viaje por el camino depende en gran medida del coachee y de su voluntad, por lo tanto podemos decir que un proceso de Coaching en

concreto es da poder a otros para que desarrollen su propia experiencia y su propio viaje guiados por su voluntad y su dialogo interno. Los caminos del Coach y del Coachee



Ilustración 9 los caminos del coach, fuente: advancing executive coaching, elaboración: el autor.

3.3. Etapas en el Proceso de Intervención Coaching.

Luego de Analizar varios conceptos del coaching se puede decir que el Coaching es un sistema, en donde el rol del Coach es imprescindible, este debe contar con habilidades y experiencias anteriores para impactar en el Coachee de manera positiva la práctica es el laboratorio del Coach, sobre su intervenido lo que se denomina un proceso de coaching perfectamente integrado estos aspectos Coach y Coachee, son establecidos en las siguientes etapas a tener presente dentro del proceso de intervención:



Ilustración 10 , El coaching como un sistema, fuente: www.td.org/publications

- a) El autor (Wolk, 2004). Recomienda que se debe dejar que sea el propio cliente el que selecciona el tema a tratar, dentro de cualquier área de su vida personal y/o profesional, Es probable que sea algo importante, trascendente motivante, o a lo mejor incómodo para la persona.
- b) (Valderrama, 2009) recomienda que se ayude al Coachee a que tome consciencia de que necesario reconocer que está en el anverso o en el fondo de la piscina un hacerlo reflexionar que actúa en un escenario que no logra solucionar con su aporte propio , y que la experiencia de la intervención debe de ir acompañada de una dosis de voluntad hacia el cambio y de un profundo compromiso de aprender, desaprender y generar mejoras.
- c) (Whitmore, 2002), Señala que: “El experto del coaching no puede modificar el pasado pero sí puede lograr que su cliente tenga un análisis mejor visualización dejando por si mismo las posibles soluciones”.
- d) (Leibling y Prior, 2004), declara que un proceso de intervención con la herramienta del coaching podría planificarse en sesiones que pueden ir de 4 a 10 sesiones según el caso, y cada una podrá durar entre 45 y 90 minutos , recomendable hacer una sesión semanal quincenal o mensual
- e) (Evers, Brouwers, y Tomic (2006) recomiendan que se debe diagnosticar previamente al coachee y detectar sus habilidades, una de ellas es la capacidad de liderazgo que posea si esto no existe es necesario desarrollarlo de esta manera la transferencia del coaching podría ser exitosa, este recomienda no menos de 8 sesiones y hasta más.

En la Figura N°8, se puede Observar las etapas que se debe seguir para realizar una intervención usando el coaching como herramienta son 6 etapas, las mismas que se las presenta en detalles en este ensayo a continuación diremos que son:

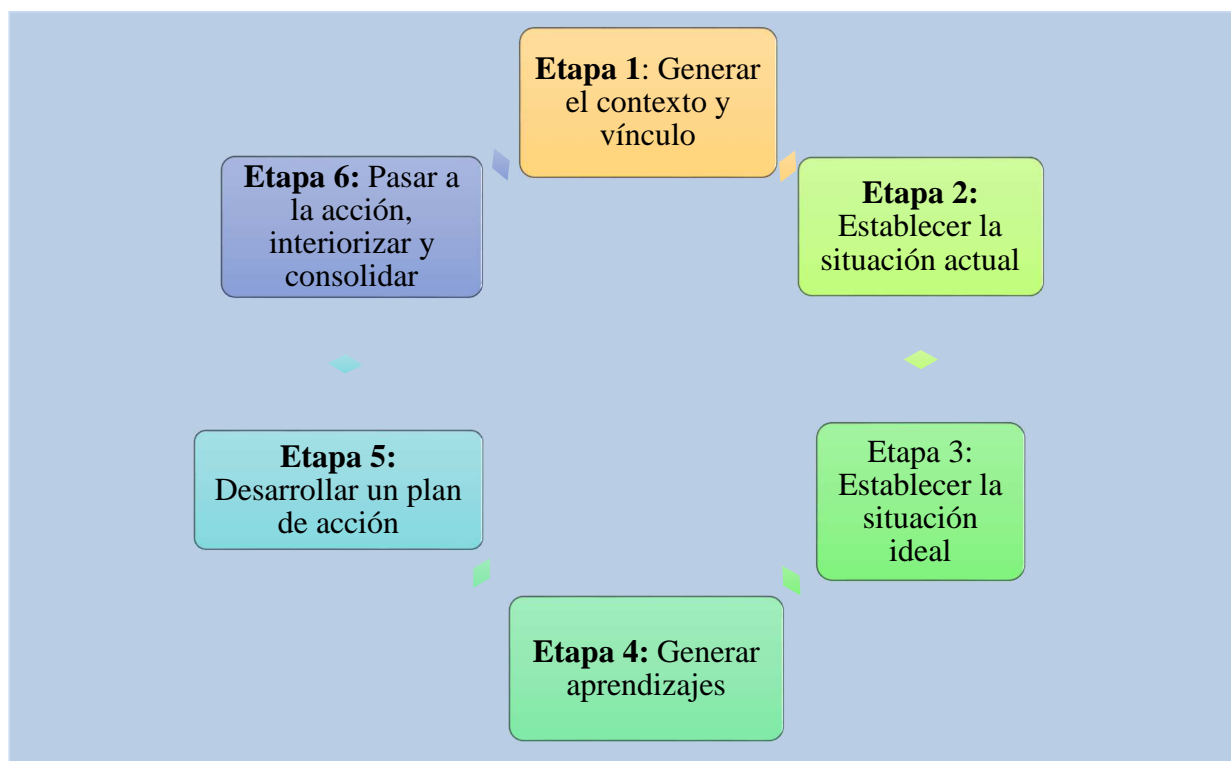


Ilustración 11, ETAPAS EN UN PROCESO CONVERSACIONAL DE COACHING, elaboración: El autor

3.3.1. Etapa 1: Generar el contexto y vínculo:

Son las acciones que se desarrollan para planificar lleva a cabo para organizar un entorno de trabajo un ambiente de intervención confiable donde el cliente se sienta seguro y con decidido a progresar generando avances. Esta intervención empieza definiendo los objetivos a alcanzar, planificando en común acuerdo la frecuencia y el lugar de las sesiones así como el nivel de confidencialidad, se requiere un grado de abstracción para evitar juzgar al otro, lo que incorpora un compromiso, genera apertura a nuevos puntos de vista, una firme aceptación a los errores como parte del aprendizaje, este proceso es en común acuerdo entre el Coach y el Coachee según (Leibling y Prior, 2004), constituyen el marco de trabajo en coaching.

Hay que tener en cuenta que se debe tratar de buscar el mejor lugar para conversar este puede ser el que se sientan mas comodios ambos, no obstante es necesario saber que habitualmente no suele existir el lugar ideal, estos aspectos es importante tener presente que el “área corporal y emocional” en el que se realiza el coaching puede ser influyente en su resultado, En los casos de Coaching deportivo es muy comun las gradas, en un vestuario, un despacho, etc. La capacidad de adaptación del profesional en Coaching es muy importante.

Es necesario tomar en cuenta temas como la temperatura, los ruidos, la baja iluminación, la frecuencias energeticas etc que pueden constituirse en barreras físicas negativas entre el Coach y el Coachee (p.e., una mesa redonda), etc. Hay que crear un nivel de coafianza elevado esto da como resultante la generacion de un vínculo interpersonal entre el Coach y el Coachee, necesario para realizar conversaciones eficaces entre ambas partes. Para ello (Jerez, 2012) recomienda: “Es necesario dominar tanto el lenguaje verbal como el no verbal (congruencia), ser genuino y auténtico, ser respetuoso, realizar acuerdos claros, transmitir seguridad, apoyar, ofrecer confidencialidad, etc.

3.3.2. Etapa 2: Establecer la situación actual:

El objetivo en esta etapa es explorar y definir la situación actual, buscando reflejar la realidad del cliente de la manera más objetiva e imparcial posible (p.ej., preguntando ¿en qué situación te encuentras?) (Sanz, 2012) aconseja: “Concretar la “visión” del cliente”, con sus circunstancias, emociones, pensamientos y conductas. Al respecto, se debe tomar en consideracion los siguientes puntos:

- a) Diferenciar entre hechos y opiniones.- Con la intervencion el Coach debe de ayudar al cliente a realizar una valoración y

definición objetiva (p.ej., he perdido clientes importantes) vs. subjetiva (p.ej., estoy con “mala leche”) de la situación que está viviendo. (Villa y Caperán, 2010), aconsejan que :”Hay que definir la circunstancias con hechos, de la manera más objetiva posible”

- b) Explorar las emociones.- Por ejemplo, un jugador está enojado con su entrenador porque le ha llamado la atención en la jornada del entrenamiento y dicha emoción que el jugador está sintiendo genera una falsa interpretación de la situación y podría generar acciones equivocadas ya que (p.ej., piensa para dentro de sí “no le caigo bien”). Esta exploración sin dudas logrará a tener una mayor entendimiento del escenario ese momento con el usuario y depositará una confianza más efectiva y mayor armonía en el ambiente (p.ej., preguntando ¿Cómo te sientes ante esta situación?). El Rol del Coach según (Velázquez, 2012) dice que es “Apoyar y hacer conciencia de sus emociones al cliente, activando sus pensamientos y especulación de facilitar el transcurso del coaching”.
- c) Investigar los pensamientos no expresados.- Se debe tener presente que los pensamientos no expresados por el Coachee podrían estar en paralelo a lo declarado por el (p.ej., hacerle la pregunta ¿en qué estás pensando?). “En coaching se elabora y se trabaja principalmente a través de conversaciones, por tanto, es importante tener presente este aspecto y hacer público ese diálogo interno durante el coaching”. Según (Wolk, 2004)
- d) Definir las conductas. Para tener una visión comportamental del cliente es necesario indagar (p.ej., “después de la mala decisión que tome no he dejado de deprimirme”) El principal punto es formar lo que se está haciendo o dejar de hacer lo que quiere el cliente en una situación actual (p.ej., preguntar ante esto, ¿qué estás haciendo?).

3.3.3. Etapa 3: Establecer la situación ideal:

Según(Sanz, 2012) dice que en esta etapa, se busca establecer la finalidad entre el cliente quiere lograr Una vez que el cliente “se ha dado cuenta de la situación actual”. Por lo tanto es importante definir lo que se aspira a conseguir, que medios voy a usar para ese acomentido, como detecto obstáculos y bloqueos que puedan aparecer. Esta situación llamada IDEAL debe ser vista por el Coachee como motivante e ilusionante (p.ej., ¿qué quieres conseguir? ¿qué es lo realmente importante para ti?). (Weinberg y Gould, 2010) recomiendan que: “el El Coach puede apoyarse en la técnica del establecimiento de metas para facilitar la visión de lo que el cliente quiere conseguir. La meta debe de ser medible, específica, tangible, alcanzable, ubicable en el tiempo (corto, media y largo plazo)”, etc.

3.3.4. Etapa 4: Generar aprendizajes

“Aprender, no es sólo acumular información, afecta a los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de la persona, es un aprendizaje transformacional Cuando se habla de aprendizaje se hace referencia a un cambio permanente en la conducta” según (Whitmore, 2003) donde señala que (p.ej., sonreír siempre genuinamente), conocimiento (p.ej., la teoría de cómo realizar aplicar el modelo Canvas) o en lo psicológico (p. ej., la generación de una nueva creencia de autoeficacia), en cambio (García-Naveira, 2011) comentan que en esta “círculo de enseñanza”, se examina si el prototipo de observador (que perspectiva tiene para el cliente) y las acciones que se están culminando a cabo para resolver la situación deseada y no apetecida o para alcanzar la situación ideal .

Llevar al Coachee a un nivel de conciencia sobre sus comportamientos, juicios, creencias, valores y emociones, generando de esta forma un conocimiento nuevo que trae consigo nuevas respuestas. Los Autores (Milanese y Mordazzi, 2008) señalan que una vez que se ha profundizado en la comprensión y definición de la situación, desde un nivel mayor de conciencia, el Coach debe llevar Coachee a proponer reformas en la historia anterior colocándose él como protagonista, posibilitando así nuevas opciones con una actitud positiva.

En esta parte se destaca el concepto de “Resultados extraordinarios”, en el sentido de que una persona con su “esquema mental inicial” tiende a obtener un determinado resultado (no deseado por él), razón por lo que acude a un Coach para cambiar este resultado. “Que el cambio en estas variables psicológicas (esquema mental posterior), posibilita la apertura a nuevos resultados (superiores a los iniciales)”. Según (García-Naveira, 2011).

En coaching, se declara que: “en obtener una vida más llena y grata”, debido a que la complacencia por el logro de las metas (establecidas y deseadas por el cliente) y por actuar respecto a sus propias creencias (congruencia). Para aumentar el conocimiento sobre el cliente.

(Catalão y Penim, 2011) señalan que: “Es aconsejable realizar un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), como parte del proceso de aprendizaje”. Es importante que el Coach y el Coachee tengan en cuenta el hecho de que es posible que se produzca o no un “quiebre” entre la situación actual y la situación ideal.

“Si dónde estoy tal vez no sea el lugar en dónde quiero estar? y esto me genere al interior malestar que afecte mi plan de acción planificado para conseguir la meta establecida (ver etapa 5), es seguro estar preparado para la búsqueda del

cambio y voy a dirigirme hacia allá” o en contraste si no veo que hay una distancia entre ambas mejor me quedo comodo en zona de confort (p.ej., “estoy fastidiado pero cómodo”) es más difícil que se produzca un deseo potente para realizar algún cambio.

Los autores (Villa y Caperán, 2010), señalan que es necesario: “Valorar o cuestionar que el posible “quiebre” es un aspecto a tener presente entre el Coach y Coachee. Por último señalar que, aunque continuamente se está haciendo Psicología al aplicar el coaching, la etapa de aprendizaje” posiblemente sea el momento en el que más se realiza un trabajo psicológico con el Coachee”.

3.3.5. Etapa 5: Desarrollar un plan de acción:

(Sanz, 2012) señala que: “El plan de acción es el “mapa” que llevará al objetivo final y recogerá las acciones agendadas en el tiempo (corto, medio y largo plazo) y los recursos que se necesitan para llevarlas a cabo” .

Según (Leibling y Prior, 2004), señalan que “Se comienza con un listado de las distintas posibilidades de acción; lo importante no es tanto la calidad de las alternativas como la cantidad de las mismas, lo que estimulará el impulso creativo del cliente. Por ejemplo, se podría en un primer momento realizar una lluvia de ideas y hacer un listado con posibles acciones (sin “juzgarlas”), para en un segundo momento validar cuáles son útiles y viables de llevar a cabo”.

En esta etapa, el propósito es integrar el aprendizaje y el compromiso que desenboquen en la acción del cliente. Edificar el plan de trabajo con detalles que conduzcan al logro de la meta propuesta, se plantean entonces las siguientes preguntas: ¿Qué va a hacer usted?, ¿Cuándo lo va a hacer?, ¿Qué obstáculos

podría encontrar?, ¿Qué recursos son necesarios?, ¿Qué soporte necesita?, ¿Cuál es el grado de compromiso con este plan de acción?, etc.

3.3.6. Etapa 6: Pasar a la acción, interiorizar y consolidar

“El coaching es acción y de que no se trata tanto de hablar como de “hacer”. El cliente asume el papel protagonista de su vida y pega un salto hacia adelante superando los miedos, excusas y justificaciones que le impiden avanzar hacia la consecución de sus sueños”. (Wolk, 2004)

(Ruiz, 2012) al respecto señala que: “El coaching también es aprendizaje, es el momento de pasar a la acción. Profundizar y Fortalecer”. Se genera un círculo virtuoso que da como resultado que sus acciones vuelva a modo de retroalimentación automática y continúe un desplazamiento que incluye reflexión y acción y continuar siempre orientado al objetivo que el cliente desea, es decir en un constante espacio de reflexión + acción. Es conveniente seguir una serie de pasos para el cumplimiento o no, de los resultados, en el que se vayan consiguiendo.

Son aspectos que forman parte del aprendizaje natural, que normalmente podría llevarnos a tener nuevas conversaciones para analizar lo sucedido. Lo que se busca son comportamientos mantenidos en el tiempo. Para finalizar, manifestar que un proceso de coaching debe ser un proceso abierto en el que el Coachee pasa a la acción explorando, descubriendo generando una suma de etapas donde el Coach lo acompaña a través de la intervención con diálogos eficaces que podrían ser por etapas. En la figura N°12 podemos observar la Trilogía Pensar + Hablar+ Hacer.

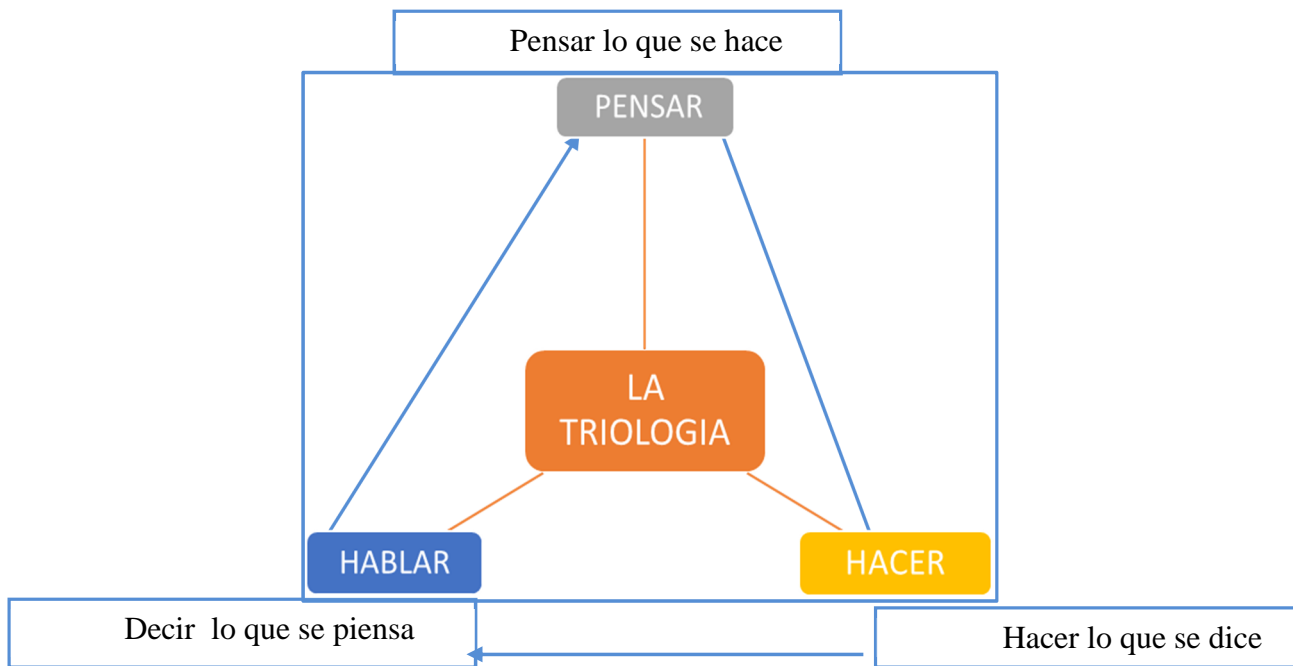


Ilustración 12, La Trilogía Pensar, hablar, hacer, Elaboración; El autor

3.2. Coaching orientado a los objetivos

Por otra parte es necesario aclarar que la Teoría del Coaching de negocios difiere de otras formas de entrenar (por ejemplo, coaching ejecutivo y coaching de vida que son dirigidas a una persona específica) ya que se requiere que la atención se centre en el desarrollo de habilidades del cliente, para ayudarlo lograr resultados de negocio, más que en los objetivos personales o profesionales de la persona que está siendo entrenada. Tal como lo hemos señalado en el capítulo III de este ensayo.

Hamlin, Ellinger, y Beattie (2008) afirman que las definiciones se pueden clasificar en cuatro variantes principales: a) El coaching ontológico; b) El Coaching ejecutivo, c) El Coaching empresarial y d) Coaching de vida. Ives, (2008) pretendía una distinción entre enfoques de entrenamiento que están orientados al desarrollo personal puro y más en rama “terapéutica”, mientras

Summerfield (2006) puso más énfasis en el proceso de apoyo al cliente y sobre todo su basamento radica en la adquisición de competencias (Obtención de una nueva habilidad) o transformación (incitar el cambio personal).

Esta evaluación del coaching permite el crecimiento en lugar de dirigirlo (es decir, llevar a cabo el proceso en lugar de focalizarse solo en los resultados).

(Grant y Cavanagh, 2004) señalan que: “el Coaching orientado a los objetivos se centra en realización objetivos declarados, en lugar del análisis de los problemas característicos de las formas más terapéuticas del Coaching”

CAPITULO IV

BREVE ANÁLISIS DEL COACHING POLÍTICO PARA SER APLICADO EN EL ECUADOR.

Este ensayo busca contribuir a la transformación de la política ecuatoriana, desde la visión de que aplicar Coaching Ejecutivo u Ontológico puede ayudar a los Líderes del Ecuador a mejorar su estilo de hacer política, es importante recalcar que en el Ecuador esta disciplina aún está en una etapa básica y no se encuentra oferta de formación para Coaches especializados en política.

4.1. La Política y Su entorno

Analizando la Política que se ha vivido en el mundo en las dos últimas décadas podemos resaltar que en una democracia la situación es más compleja para el político que gana las elecciones o es puesto en ese cargo que para el presidente de una corporación multinacional. Una de las razones para esa complejidad resulta principalmente agobiante para el político Líder que aplico el “clientelismo” como camino para llegar al poder, y es que esta mala práctica se ha convertido en la madre de la política reciente, tener que recompensar económicamente desde el gobierno a quienes dieron sus votos, se ha caído en una trama de intermediarios, organizaciones, fundaciones y empresas públicas y privadas que se benefician del Estado a través del gobierno de turno, de una manera encubierta. Esto no es solo un privilegio de países latinos. Para entender solo basta un ejemplo el ex gobierno de Bush en USA sigue la trama de las empresas de sus amigos (HALIBURTON) y ministros, beneficiarios de las guerras y de proyectos (top secret) de un país que gasta una tercera parte de su inmenso presupuesto en defensa. Antiterrorismo, desarrollo militar etc, cuando en

el pasado hubo muchas críticas de parte de este mismo sistema a la separación de los sectores público y privado en la promoción del desarrollo económico.

Otro caso de estudio sobre la clase dirigente en Colombia, un pequeño grupo polivalente que trabajaba por igual en ambos sectores, tenía perspectiva de largo plazo y era el núcleo de la élite dirigente. No eran empresarios en plan de hacerse ricos, políticos orientados al poder como sanguijuelas de la amazonia. La élite extractiva como se los denomina es un concepto distinto: está más controlada por los políticos y un sector cocktail compuesto por un sector público empresarial que llega a constituirse como en el núcleo de poder, frecuentemente se hace corrupto por la falta de transparencia en sus líderes.

El Escritor “César Molinas” en su libro sobre la clase política española. Señala la responsabilidad de los políticos en la burbuja inmobiliaria, el colapso de las cajas de ahorro, el desinfe de las inversiones en energías renovables y las absurdas inversiones en infraestructura (se construyeron aeropuertos donde nunca llegan aviones). La élite «extractiva» no renuncia a sus rentas y preferiría salir del euro, aunque no le convenga al país. No invertirá en políticas «obvias» ante la crisis: superar la deficiencia en educación, fomentar la innovación, el desarrollo y el emprendimiento, ni apoyar la investigación. Se resiste al «rescate» europeo (palabra proscrita), porque erosionaría su control e intereses.

La propuesta de Molinas consiste en cambiar el sistema electoral, en la línea que se discute ahora en Italia: desmontar un sistema de listas completas cerradas de partido para adoptar un sistema «mayoritario», que haga más responsable a cada político frente a la gente, en lugar de depender de la cúpula de su partido.

El analista político Español Antoni Gutiérrez Rubí en una entrevista que le hicieron comentaba lo siguiente “La nueva Política se mueva cada día más fuera

de las sedes sociales de los partidos, se está pasando de las sedes a las Redes y este es un cambio importantísimo a la hora de entender la nueva política y la nueva sociedad” Por lo tanto estamos en un entorno vigilado , el mismo que está visto por la sociedad en su conjunto y para ello los medios y las redes juegan un papel indiscutible que el político moderno debe de entender.

No obstante estamos ante la encrucijada de que la concepción del verdadero político debe de volver a ser vista como decía Aristóteles hace varios cientos de siglos atrás “La política es la búsqueda del bien común”

Pero esta noble actividad hoy en día es el arte más difícil donde se tramita más incertidumbre que certezas y se manejan asuntos inverosímiles, contingentes con escasa información y presión del tiempo, Analizando los últimos años vemos que la política ya no se deja atrapar en la Ideología tradicional sino que gira en torno al desafío de los nuevos tiempos donde la incertidumbre domina el ambiente, en este escenario un aspirante a Político debe estar bien preparado y estar aconsejado por su Coach que le acompañe en este difícil camino.

4.2. El mundo en que vive el político visto desde la perspectiva VUCA

Como aporte académico a este capítulo de este ensayo es pertinente el análisis de un concepto nuevo que ya se usa en la política de los países del primer mundo y es el análisis VUCA. En la mayor parte de los organigramas centrales de los gobiernos como el de USA y de las grandes empresas multinacionales como Chevron existe una célula de líderes que aplican conceptos de estrategia y de prospectiva.

El objetivo de la misma se centra en dilucidar cuáles pueden ser los escenarios de futuro y como preparar las respuestas para afrontarlos. Es decir, se exigen dos notas singulares: análisis y anticipación.

Este término VUCA se está convirtiendo en uno de los acrónimos de moda en el mundo empresarial y Político. Se creó en el US Army War College (Carlisle Barracks, Pennsylvania) pero fue a mediados de los años 90 donde cobró mayor sentido, su fortaleza se evidencia tras el atentado terrorista del 11S y con la crisis económico-financiera de 2007-2008, en la que lo “ilógico” se ha convertido en la nueva normalidad. (Ver figura N°10)

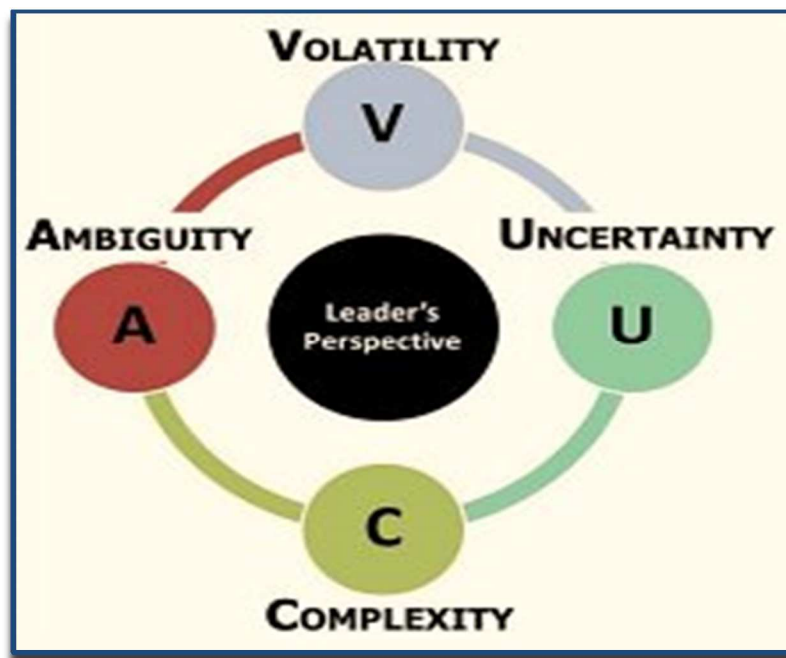


Ilustración N° 13 El mundo VUCA, Fuente: acrónimo compuesto por las siglas V.U.C.A.

Es un hecho de que ya vivimos en un mundo VUCA pero, surge la pregunta del Líder ¿Qué se puede hacer para enfrentarlo?

Antes, los análisis estaban basados, mayoritariamente, en los diagramas DAFO, en donde se situaban las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades. Dicha concepción descriptiva y analítica permitía descifrar los puntos fuertes y los débiles de la organización partidista o corporativa; así como

proporcionar herramientas para lograr un mejor posicionamiento diferente ante los rivales, lo que Porter(1990) definió como la estrategia competitiva de las naciones. En la actualidad, los nuevos estrategias, tal y como se expuso recientemente en la revista Harvard Business Review, han sustituido el DAFO por una nueva concepción, llamada VUCA.

Todo lo que se creía conocer, ya no es como se lo pensaba, el medio en el que vivimos definitivamente ha cambiado. Esta ola de cambios los nuevos líderes la deben ver como retos que se nos presentan en esta nueva era, comprender y afrontar estos hechos es inminente para lo cual es necesario modificar nuestra mente y ver más allá de las cosas presentes. Necesitamos crear una conciencia de cambio, de agilidad y pro actividad, tratando de buscar un equilibrio inclusive con la parte espiritual, no dejar de lado los valores y la ética en nuestro proceder.

Buscando las maneras más aptas para contrarrestar estos efectos una condiciones es la de estar preparado para ello una combinación de habilidades de liderazgo con coaching será la receta perfecta para poder sobrevivir en los tiempos venideros de incertidumbre, complejidad, ambigüedad y alta volatilidad.

4.3. EL ENTORNO SISTEMICO DE LA POLITICA

Es preciso entender el entorno que normalmente es de tipo Sistémico como se demuestra en el Grafico siguiente:

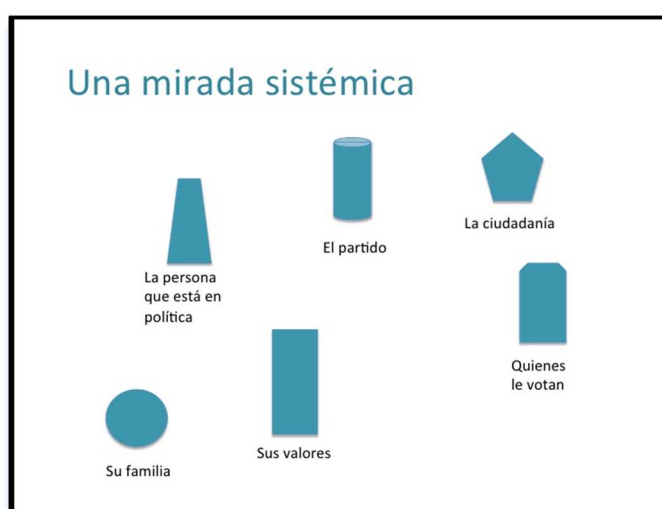


Figura N° 14. EL ENTORNO SISTEMICO DCE LA POLITICA,
fuelle: A. Leftwich, Elaboración: El Autor

Según el Autor A. Leftwich , en su Libro “What is Politics”, señala Textualmente: “La política no es un ámbito separado de la vida pública. Por el contrario abarca todas la actividades de la cooperación y del conflicto, dentro y entre las sociedades por medio de las cuales la especie humana organiza el uso de la producción y la distribución de los recursos humanos, los naturales y los otros en el trascurso de la producción de su vida biológica y social” Con este concepto que abarca todo no se puede abstraerse de esta realidad y más bien todos aspirante a político entender esta estructura que para complementar el concepto del autor A. Leftwich , debemos decir que incluye a las Instituciones Política, Los Actores Políticos, La comunicación Política, Comportamiento Político, Gestión Pública y políticas Publica, Movimientos sociales, grupos de Presión, Medios de comunicación y Ciudadanía en general.

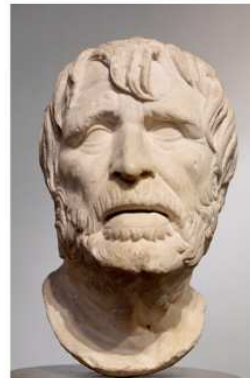
Así mismo se habla de la soledad del Político, es precisamente en este punto en donde la rama del Coaching Político debe ser usada como herramientas para las superación de estas etapas que comúnmente se llama la soledad del Poder, es la parte final en el ejercicio político en una etapa de poder donde el político su aprobación y su popularidad van en declive

Entra con un nivel de popularidad y aceptación Alto y termina su periodo con un nivel siempre más bajo del que inicio, ligado a esto está la realidad de que según sus obras lo conoceréis habrá afectado a algunos con sus decisiones y habrá favorecido a otros, esto es el verdadero ejerció del poder en muchas ocasiones influenciado por los grupos de actores políticos y acólitos que un vez fueron amigos y en un momento histórico termina yendo del amor al odio y eso puede ser en segundos.

Aquí está el papel del Coach para aconsejar y sobre todo escuchar al político si este está dispuesto a dejarse escuchar la idea en coaching es que esta escucha sirva para una reflexión y esta a su vez para una mejora o una rectificación pensando en el porvenir del Político y el de su carrera. Ver figura

SENECA Y EL PODER DE SOPORTAR EL ODIOS

“El primer arte que deben aprender los que aspiran al poder es el de ser capaces de soportar el odio”



Lucio Anneo Séneca . 2 AC-65. Filósofo latino

Ilustración 15 SENECA fuente: www.frasesdehoy.com

4.4. Que es Coaching Político en qué Consiste?

Es un tipo de Coaching Ejecutivo dirigido a personas que desarrollan su actividad en entornos Políticos. La idea es que el Coach dirija a su cliente desde la plataforma del SER y no del HACER, debe brindarle acompañamiento para ayudarlo a mejorar su desempeño y brindarle herramientas para que genere un proceso de Autoevaluación positiva que le permita crecer primero como ser Humano y luego como Político.

Fotografía del momento de la Conversa con el político



Ilustración 16 conversaciones de trascendencia, Fuente: google images.com

Estas conversaciones normalmente son Confidenciales, El Coach no debe ser afiliado ningún partido político ni aliado, debe de ver las cosas con total imparcialidad Apartado de los gustos y emociones que suelen generarse en estaos entornos, debe ser Profesional e Independiente del criterio Político de su cliente, el Coach debe ser Retador y conocedor del entorno en el cual se está desarrollando el político cliente.

4,5. La Matriz del Coaching Político

En el siguiente Grafico se demuestra el verdadero rol del Coaching Político por lo que es necesario dejar establecido que el hacer coaching Político No es: Consultoría Política, No es Asesoría de Imagen, No es comunicación Política, No es Mareketing Político. Es necesario sincerarse con el cliente indicándoles que es un acompañamiento con el SER y no con el Hacer. Se toca temas como la Soledad del político, El cegamiento del Poder, La distorsión de la realidad, El complejo de Zelig, La lucha interna que se desencadena cuando estas en el poder entre otros temas.

La matriz del coaching político



Ilustración 17. LA MATRIZ DEL COACHING POLITICO, fuente Marketing político SlideShare.net

4.6. Coches Políticos en el Ecuador.-

Además de lo dicho en este ensayo podemos agregar que en el Ecuador aún falta camino por recorrer con respecto al Coaching político, no obstante es importante reconocer figuras que han aportado a esta tarea de hacer coaching en la política como es el caso de nuestro profesor Dr.Roberto Izurieta, que con su expertise ha aconsejado a numerosos políticos en el campo de su especialidad como es la Comunicación política, en su artículo titulado

“La comunicación Política en la era del entretenimiento” publicado en el Libro Estrategias de Comunicación Política (2009) de la Benemérita Universidad Ciudad de Puebla auspiciado por la George Washington University señala :”Los Gobiernos y los políticos debe de dejar de ser tan aburridos. Es obligación de las autoridades comunicar de manera más simple, más corta, con gráficos y con imágenes, se acabó la era de los largos discursos y las largas presentaciones”.

“Los países y los Gobiernos solo llegaran hasta donde llegue su gente, en última instancia es el publico el que demanda, es el publico el que decide y hacer el gran trabajo en el caso de los medios es el publico el que decide qué clase de programas quiere ver, se debe educar a la gente si se quiere llegar más lejos”

Otro Coach de Política que se ha destacado es sin lugar a dudas el Dr. Jaime Duran Barba, quien a asesorado a numerosos políticos tanto nacionales como extranjeros, así mismo gestiona su amplio expertise en temas de comunicación política y es preciso rescatar lo que señala en una de sus publicaciones, sin artículo “La nueva democracia y la comunicación Política publicado en el Libro Estrategias de Comunicación Política (2009) de la Benemérita Universidad Ciudad de Puebla auspiciado por la George Washington University , señala (p.37-51) “El éxito de la comunicación está en la Imagen .El buen manejo de la imagen supone una amplia investigación inicial que proporciona el material para elaborar la estrategia. Para hacerlo se combinan encuestas con investigaciones cualitativas y se recoge la información necesaria para desarrollar todos los elementos de una campaña política”.

CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo realizado que es un ensayo completo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El concepto del coaching no es nuevo ya en épocas antiguas se habló de la mayéutica una metodología conversacional entre maestro y alumno usada por Sócrates y Platón y en la actualidad se concluye que proviene del ámbito deportivo donde se aplica con éxito en los equipos, también se ha desarrollado en el campo empresarial, personal y Político.
- Desde el punto de vista Teórico Epistemológico los fundamentos del coaching son la Psicología, especialmente la variante positivista propuesta por el Dr. Albert Ellis, o el Conductismo de Jhon B. Watson, también se destacan el análisis Transaccional propuesto por Eric Berne,. En el mundo deportivo y corporativo su desarrollo es reciente data el año 1970 por lo tanto no puede auto determinarse como una ciencia sino como una herramienta metodológica que fortalece las habilidades de liderazgo y el conocimiento humano.
- Se concluye que el coaching es una estrategia ejecutiva eficaz en modificación de la conducta y por consiguiente es modificatoria de la Actitud personal, aunque se requiere continuar investigando al respecto y comparar su utilidad frente a otras estrategias o intervenciones modernas. Puede ser aplicada con todas las personas que deseen mejorar su estilo de vida y trascender en su paso breve por este mundo.
- Se concluye también que la importancia que ha tomado el Liderazgo en los últimos 50 años es fundamental, se reconoce autores como Warren Bennis (1979), Ken Blanchard y Paul Hensey, Mac Gregor Burns, Goleman, Boyatzis, McKee , que ha dado importantes aportes a la ciencias sociales en el campo del liderazgo para llevar al individuo a la empresa sobre un camino de manejo eficiente de los recursos humanos, comulgando con la preocupación de la alta gerencia y de los líderes políticos de ser más competitivos en el mundo global en el que nos encontramos. Así mismo se destacan estudios recientes sobre LA

(liderazgo Auténtico) con el que un Coach puede mejorar el rendimiento en la intervención y conducir el crecimiento personal de los clientes.

- Del estudio analizado en este trabajo se sugiere que el coaching efectivo es un proceso sistemático que consiste en la aplicación de las cualidades del LIDERAZGO se proponen 9 preguntas fundamentales que deben ser resueltas conscientemente por la persona que pretende desarrollar esta actitud que sumado a la disciplina del COACHING, constituyen la fórmula ganadora de una colaboración, orientada a resultados y centrada en soluciones exitosas.
- Es necesario resaltar que la aplicación del coaching debe ser realizada por un Coach profesional el mismo que aplique la metodología de Intervención y las seis etapas en el Proceso de Intervención Coaching que se recomienda en este ensayo, para garantizar una estrategia de intervención que rinda frutos en la modificación de la conducta del cliente, este último puede ser un Individuo, una empresa, un grupo de individuos, un equipo de trabajo, etc al que se procede a intervenir con la aplicación de habilidades de coaching como estilo de liderazgo (p.ej., la escucha empática y oratoria etc.). Son sesiones de escucha activa de máximo 20 minutos y máximo seis meses de duración. EN el futuro esta profesión está proyectada a crecer y a facturar miles de millones de dólares en el mundo.
- Se concluye que el Líder Político moderno debe aplicar conceptos modernos de análisis como es el caso del análisis VUCA. Metodología que en la mayor parte de los organigramas centrales de los gobiernos como el de USA y de las grandes empresas multinacionales como Chevron aplican. Sus líderes están informados con conceptos de estrategia y de prospectiva con el objetivo de dilucidar cuáles pueden ser los escenarios de futuro y como preparar las respuestas para afrontarlos. Es decir, se exigen dos notas singulares: análisis y anticipación.
- En el caso del Ecuador El Coaching no ha sido aún establecida con rigurosidad científica como para trascender en el contexto ni político ni Académico. El Coaching es una profesión Joven que en el Ecuador muestra muy buenas perspectivas de crecimiento, La edad propicia para iniciar esta actividad es aproximadamente los 40 años cuando el individuo

ha alcanzado un cumulo de experiencias con las cuales puede ser aportativo en la intervención que haga y se debe de Certificar preferible por una asociación internacional como ICF, ICL ASESICO, INILID, HUMAN Net entre otras.

- En el Ecuador se señala muy pocos Coaches Políticos destacados, se señala casos conocidos y documentados como Jaime Duran Barba y Roberto Izurieta, ambos especialistas en campañas de comunicación y Coaching Comunicacional, pero se desconoce de Coaches expertos en Coaching político específicamente y que manejen el concepto de Liderazgo Autentico (LA).

RECOMENDACIONES

Se Recomienda:

- Diferenciar el Coaching de la Psicología no obstante de sus orígenes el coaching acaba demostrando en este estudio que es algo moderno, positivo, con alta validez aparente y orientado al futuro, frente a la Psicología, asociada exclusivamente a problemas o trastornos personales, centrada en lo negativo y orientada al pasado.
- Recomendar el estudio a nivel de Ecuador de un diagnóstico de esta actividad en la parte corporativa y ejecutiva en donde se apliquen variables sistémicas y no sistémicas asociadas a variables independientes como Índice de competitividad, Innovación, Desarrollo empresarial entre otras.
- Recomendar a Instituciones públicas y privadas capacitar y certificar a Coaches nacionales para que estos sean efecto multiplicador en las próximas generaciones.
- • Apoyar toda iniciativa privada en este aspecto como escuelas de liderazgo y de Coaching que se quieran formar.
- Recomendar a los Políticos modernos que contar con los servicios de un coach es fundamental para encarar con éxito los desafíos futuros en un mundo VUCA, globalizado y altamente competitivo.

LISTA DE REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

Abbot, G. N. (2010). Cross cultural coaching: A paradoxical perspective.

Advancing executive coaching: Setting the course for successful leadership coaching (pp. 229–283). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

Brandstadter, Ariel (2011) “Herramientas psicológicas para el diagnóstico y el coaching organizacional” editorial: claridad edición: 1ª edición isbn: 9789506203115.

Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylshyn, K. M. (1998) Executive coaching: The need for standards of competence, Autores : Editores : Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 50, 40–46.

D.R. & Grant, A.M., Evidence based coaching handbook. Stober, Autor : (eds) New Jersey: John Wiley & Sons.

Daniel Goleman ,(2011), LIDERAZGO, el poder de la Inteligencia Emocional, Editorial More tan soud llc.

Driver, M. (2011). OH: Texere. Coaching positively: Lessons for coaches from positive psychology. Maidenhead: McGraw-Hill/Open UP.

Duhne Carmen, Garza Leal Ramiro, Quintanilla Ana María (2010), “una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente”, editorial: Trillas edición: 1ª edición isbn: 9789682477300.

E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), The complete handbook of coaching (pp. 324–340).Editor : In Oxford, England: Blackwell Publishing.

Francisco Javier Galan (2011), *Coching Inteligente, Metodo ACCION*, Esic-Editorial, Madrid-España.

Goleman, D. (2000) *Leadership that Gets Results*, Autor :). Edicion: Harvard Business Review, March-April. pp 79-90.

Graham, S., Wedman, J. F. & Garvin-Kester, B. (1994), *Manager coaching skills: What makes a good coach?*, Editor : Performance Improvement Quarterly, 7, 81–94.

Guest, G. (2000), *Coaching and mentoring in learning organisations*, at, Arabian Society for Human Resources Management, Bahrain, 3-5th October,

Herd, A. M., & Russell, J. E. A. (2011). *Tools and techniques: What's in your toolbox?* Editorial : In G. Hernez-Broome & L. A. Boyce (Eds.),

Hernez-Broome, Autor : Gina, Boyce, Lisa A. (October 2010), *Advancing Executive Coaching : Setting the Course for Successful Leadership Coaching*, EDITORIAL: Pfeiffer

In Cavanagh, M. (2006). *Coaching from a systemic perspective: A complex adaptive conversation*.

Ken Wilber (2010), *Una teoría de todo, Una vision integral de la ciencia, la política, la empresa y la espiritualidad*, Editorial : Sabiduría Pérenne

Ken Wilber (2015), *La Vision Intégral*, Editorial : Sabiduría Pérenne.

Lennard, D. (2010). *Coaching Models: A Cultural Perspective: A Guide to Model Development for Practitioners and Students of Coaching*, Autor : (Kindle Location 325 or 2160 of 3184). Taylor & Francis. Kindle Edition.

Mason, Downey. M. (2003), *Effective coaching: Lessons from the coach's to coach*.

Pedro Flores Opazo (Octubre 2009), El Lider Coach, El cambio en 530 grados , Editorial Forja ,Santiago de Chile.

S. Valderrama (2010), “Desarrollo de competencias de mentoring y coaching”, EDITORIAL: Prentice ISBN: 978848322597.

Varela Juárez, Ricardo Olea Salas, Patricia Guadalupe (2011), “El coaching: organizacional y sus aplicaciones”. editorial: Pearson educación.

W, Timotthy Gallway, Edward S.Hanzelik MD, John Horton Md, (2009), The inner Game of Stress, The inner game of tennis. Editorial Sirio.

Whitmore, John, (2011), Los principios y la práctica del « coaching » y del liderazgo, Editoria Paidos , Barcelona-España.

WEBS URLS CONSULTADAS

COACHING POLITICAL LEADERS: CAN COACHING BE USED TO IMPROVE THE QUALITY OF EXECUTIVE-LEVEL GOVERNMENT :
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=d1babf84-bd05-49fb-9570-fd8ad11d64b1%40sessionmgr114&hid=106>

SUPPORTING PUBLIC EXCEUTIVES ON THE JOBS

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/results?sid=d1babf84-bd05-49fb-957>

<http://www.ashrm.com> (accessed 1/11/02)

<https://www.td.org/Publications/Magazines/The-Public-Manager>

<http://www.nassp.org/knowledge-center/publications/principal-leadership>

[file:///C:/Users/U%20CATOLICA/Downloads/Evidence_Based_Coaching_Volume_1_Theory_Research_and_Practice_from_the_Behavioural_Sciences%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/U%20CATOLICA/Downloads/Evidence_Based_Coaching_Volume_1_Theory_Research_and_Practice_from_the_Behavioural_Sciences%20(1).pdf)

<http://ijebcm.brookes.ac.uk/>

<http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring/>

International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 13,

No. 1, February 2015

A Look at Appreciative Ontological Coaching, Volume 17 Number 1

ISBN 978-1-907549-22-9 More Articles at www.aipractitioner.com

<http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring/>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Armijos Tandazo Vicente Paul, con C.C: #1102544333 autor(a) del trabajo de titulación: "Análisis de El Coaching y su aplicación en el mejoramiento del Liderazgo ejecutivo y Político en el Ecuador". previo a la obtención del grado de **MASTER EN GOBERNABILIDAD Y GERENCIA POLITICA** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de octubre de 2015

f. _____
Nombre: Armijos Tandazo Vicente Paul
C.C: 1102544333

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

| | | | |
|---|---|------------------------------|----|
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: | "Análisis de El Coaching y su aplicación en el mejoramiento del Liderazgo ejecutivo y Político en el Ecuador" | | |
| AUTOR(ES) (apellidos/nombres): | Armijos Tandazo Vicente Paul | | |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres): | LARCO CAMACHO EDGAR DR. GAME VARAS CINTHYA MGS. | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| UNIDAD/FACULTAD: | Sistema de Posgrado | | |
| MAESTRÍA/ESPECIALIDAD: | Maestría en Gobernabilidad y Gerencia Política | | |
| GRADO OBTENIDO: | Master en Gobernabilidad y Gerencia Política | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 26 de Octubre del 2015 | No. DE PÁGINAS: | 71 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Gobernanza y Gestión Política, Administracion Publica | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Coaching, Coach, Coachee , Político, conducta, intervención, Liderazgo, Ser , Hacer, Actitud | | |
| RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): | | | |
| <p>El presente trabajo es un análisis general del estado actual de la disciplina denominada "Coaching", y como puede ser Aplicable junto con el Liderazgo en la gestión empresarial y política. Se ha revisado literatura de más de 30 autores, es así que : En el capítulo "I" hay análisis global del Coaching sus orígenes y evolución y diversificación, El capítulo "II" hace un estudio sobre el Liderazgo y sus formas dentro de estos se destaca el Liderazgo Autentico un nuevo enfoque del líder Verdadero; El Capítulo "III" trata sobre la aplicación e intervención técnica del Coaching destacando que en los últimos años Deportistas, Empresarios, Maestros, Médicos y Políticos cada vez más necesitan de esta herramienta; El capítulo "IV" hace un rápido análisis del coaching político para ser aplicado en la mejora del Liderazgo en el campo de la política del ecuador.</p> <p>El concepto del coaching proviene del ámbito deportivo (entrenador-deportista), y por su éxito en este campo autores como Timothy Gallwey de USA(en su libro el juego interior del tenis, 2009), John Withmores, Joseph O'Connor lo han desarrollado en el ámbito empresarial su base teórica y epistemológica está fundamentada en gran medida en la Psicología y se podría definir como un método para intervenir usando la psicología positivista moderna enfocándose principalmente en la modificación de la conducta y por consiguiente de la Actitud (Alejo García-Naveira Vaamonde 2013). Se concluye que el coaching es una estrategia ejecutiva eficaz en modificación de la conducta y por consiguiente modificatoria de la Actitud personal.</p> | | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: +593-4-2381703 | E-mail: varmijos@hotmail.com | |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: | Nombre: Olilia Carlier de Idrovo | | |
| | Teléfono: +593-4-2206950 | | |
| | E-mail: maestria1_poligob@yahoo.com | | |