

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION DE EMPRESAS



***Práctica de coaching y proyección empresarial en las
micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua,***

2013

TESIS

Presentada por:

Ing. NÉSTOR GABINO MARAZA MARTÍNEZ

Para obtener el Grado Académico de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tacna, Perú

2015

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna por mi formación, a mis compañeros de Maestría quienes en ese entonces me brindaron su experiencia, la cual enriqueció mis aprendizajes.

DEDICATORIA

A Dominga y Gabino quienes desde mi concepción vieron en mí su esperanza de vida e inspiración, ahora ellos son la mía en cada segundo de mi vida, todo lo que soy es por y para ustedes, los amo siempre, gracias Walas.

ÍNDICE

ÍNDICE	i
ÍNDICE DE CUADROS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN.....	vi
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	4
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	4
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. ANTECEDENTES	7
2.2. EL COACHING	14
2.2.1. QUÉ ES EL COACHING.....	14
2.2.2. ESTADO DEL ARTE EN TORNO AL COACHING.....	15
2.2.3. ORÍGENES DEL COACHING	17
2.2.4. ACTUALIDAD E IMPORTANCIA DEL COACHING	18
2.2.5. PROPÓSITO DEL COACHING	21
2.2.6. MODELOS DE COACHING	23
2.2.7. ESCUELAS DE COACHING.....	24
2.2.8. EL COACHING EMPRESARIAL.....	27
2.2.9. EL PROCESO DEL COACHING	29
2.2.10. IMPACTOS DEL COACHING EN LAS MYPES	31
2.2.11. LA PRÁCTICA DEL COACHING EN LAS MYPES.....	32
2.3. LA PROYECCIÓN EMPRESARIAL.....	33
2.3.1. QUÉ SE ENTIENDE POR PROYECCIÓN EMPRESARIAL....	33
2.3.2. DIMENSIONES DE LA PROYECCCIÓN EMPRESARIAL	35
2.4. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	36
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS UTILIZADOS	37
CAPÍTULO III.....	40
MARCO METODOLÓGICO	40
3.1. HIPÓTESIS.....	40
3.1.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	40
3.1.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	40

3.2. VARIABLES	40
3.2.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES.....	40
3.2.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	41
3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.6. DISEÑO MUESTRAL	42
3.6.1. POBLACIÓN.....	42
3.6.2. MUESTRA	42
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	43
3.7.1. Concepción general del instrumento.....	43
3.7.2. Ficha técnica.....	43
3.7.3. Diseño y estructura del instrumento.....	44
3.7.4. Validez.....	45
3.7.5. Confiabilidad.....	46
3.7.6. Niveles de medición de las variables	48
3.8. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.	49
CAPÍTULO IV	51
RESULTADOS	51
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	51
4.1.1. Caracterización de las mypes	51
4.1.2. Práctica de coaching.....	60
4.1.3. Proyección empresarial	64
4.1.4. Práctica de coaching y proyección empresarial	68
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	70
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS	88

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Estructura del <i>Test Coaching y Emprendimientos</i>	44
Cuadro 2	Procedimiento de validez en relación el criterio	45
Cuadro 3	Resumen del procedimiento de validación de contenido	46
Cuadro 4	Coeficientes Rho de Spearman para correspondencias entre ítems	47
Cuadro 5	Coeficiente de confiabilidad para la escala	51
Cuadro 6	Mypes por género del emprendedor	52
Cuadro 7	Mypes por edad del emprendedor	53
Cuadro 8	Mypes por estado civil del emprendedor	54
Cuadro 9	Mypes por sector	55
Cuadro 10	Mypes por giro de negocio	57
Cuadro 11	Mypes por aproximación al coaching	58
Cuadro 12	Mypes por conocimiento de coaching	60
Cuadro 13	Mypes por práctica de coaching	62
Cuadro 14	Mypes por práctica de coaching: dimensión personal	63
Cuadro 15	Mypes por práctica coaching: dimensión interaccional	64
Cuadro 16	Mypes por proyección empresarial	66
Cuadro 17	Mypes por régimen tributario del negocio	67
Cuadro 18	Mypes por necesidad presencial del emprendedor	68

RESUMEN

Este estudio se realizó en el marco de aproximación al fenómeno de las micro y pequeñas empresas, que constituyen en esta región y en otras regiones del país mecanismos de importancia económico – social que no pueden soslayarse en el proceso de crecimiento del país. En ese sentido, el trabajo de tesis que se presenta se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre la *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua. Se tomó como referencia el presente año 2013.

Se identifica como investigación básica que aborda un problema de tipo correlacional. Para la contrastación de hipótesis, se utilizó el diseño no experimental transeccional correlacional; y se trabajó con una muestra de 315 micro y pequeñas empresas, seleccionados por muestreo aleatorio simple de una población de 1680 micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moquegua. Como instrumento de recolección de datos, se utilizó un cuestionario con escalamiento Likert, denominado *Test: Coaching y emprendimientos*, que recoge información respecto de las dos variables.

Entre los resultados del estudio se encontró que el conocimiento del coaching es muy limitado en el 83,8% de mypes; la práctica del coaching es prácticamente nula en el 55,2% de casos; la proyección empresarial no supera la condición de emprendimiento simple en el 80,3% de casos; y se encontró relación altamente significativa entre la *práctica de coaching* y *proyección empresarial*, ($\chi^2= 15,492$; $p < 0,01$).

ABSTRACT

This study was conducted in the context of approaching the phenomenon of micro and small enterprises, which are in this region and in other regions important mechanisms - economic that can not be ignored in the process of growth. In this sense, the thesis presented raised aimed at determining the relationship between the practice of coaching and business projection level in micro and small enterprises Moquegua District. The reference used was this year 2013.

It is identified as basic research that addresses a problem of correlation. For hypothesis testing, we used the transactional non experimental correlational and worked with a sample of 315 micro and small enterprises, selected by simple random sampling from a population of 1680 formal and informal enterprises of the city of Moquegua. As data collection instrument was a questionnaire with Likert scaling, called Test: Coaching and ventures, which collects information on the two variables.

Among the results of the study found that knowledge of coaching is very limited in 83.8% of mypes, coaching practice is virtually zero in 55.2% of cases, business projection fails the single enterprise status in 80.3% of cases, and highly significant relationship was found between the practice of coaching and business projection, ($\chi^2 = 15.492$, $p < 0,01$).

INTRODUCCIÓN

La micro y pequeña empresa ha representado y sigue constituyendo una gran oportunidad para el desarrollo social y económico del Perú. Con el advenimiento del fenómeno de la globalización, muchos esfuerzos emprendedores terminaron por caer, antes de ser reemplazados, recuperados o resucitados, con lo cual, en términos generales, como sector, la micro y pequeña empresa ha conseguido sortear la lógica globalizadora y ha seguido configurando un escenario donde las oportunidades de éxito no se agotan. Este estudio se inscribe en ese marco de aproximación al fenómeno de las micro y pequeñas empresas, que constituyen en esta región y en otras regiones del país mecanismos de tal relevancia económico – social, que no pueden soslayarse en el proceso de crecimiento del país sin un análisis cada vez más concienzudo y completo.

Con ese propósito, se ha enfocado la atención del estudio en una variable que se ha identificado como parte de la experiencia mype, la *proyección empresarial*, que refiere la cualidad de un negocio que evidencia el nivel alcanzado por éste en el proceso de constituirse como empresa. En ese sentido, expresa el hecho de que una mype, en su funcionamiento y actividad, alcance una proyección determinada que lo califica y determina en función del logro empresarial conseguido. Y se ha considerado como hipótesis que uno de los aspectos clave que se relacionan con esa cualidad es la *práctica del coaching*, entendida como la frecuencia con la cual en una mype se ponen en práctica, conscientemente o no, las habilidades básicas que involucra el coaching. Considerando ese marco, este trabajo de tesis se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre la *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, durante el año 2013.

Se trata de un estudio cuya contrastación de hipótesis requirió de la aplicación del diseño no experimental transeccional correlacional. Se trabajó con una muestra de 315 micro y pequeñas empresas, seleccionados por muestreo aleatorio simple de una población estimada en 1680 negocios formales e informales de la ciudad de Moquegua. Como instrumento de recolección de datos, se utilizó un cuestionario con escalamiento Likert, denominado *Test:*

Coaching y emprendimientos, que recoge información respecto de las dos variables.

Como conclusión general se encontró que una *práctica de coaching* inadecuada influye en el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, de modo tal que es mayor la probabilidad de que una mype no supere la condición de emprendimiento simple, cuando la *práctica del coaching* es inadecuada o no se da.

Con fines expositivos, el informe se ha subdividido en los siguientes capítulos: planteamiento del problema, en el que se aborda el problema que da pie al estudio; marco teórico, en el cual se exponen los contenidos teóricos que sustentan las variables de estudio; marco metodológico, en donde se exponen los procedimientos utilizados en el proceso de recolección y análisis de datos; y conclusiones y recomendaciones, que culminan el estudio en sí. Se adjunta una sección de anexos, en donde se presenta el instrumento utilizado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Desde hace por lo menos unas tres e incluso cuatro décadas, la pequeña empresa ha representado y representa una gran oportunidad para el desarrollo social y económico del Perú. Desde la década de 1970, el sector de la pequeña empresa —a la que luego se incorporaría la microempresa como una nueva entidad de producción— ha ido creciendo hasta convertirse en una suerte de “la salvación para millones de personas que no tenían acceso a un puesto de trabajo en el Estado o en las empresas formales” (Villarán, 1998). Ha tenido y tiene características que pesan sobre ella como estigmas sociales, pero que, en cierto modo, definen su carácter y extienden su permanencia en los mercados peruanos (Huatta, 2009). Este sector, como bien explica Villarán (1998), se ha levantado “sin los privilegios y subsidios del Estado, sin el apoyo del resto de la sociedad; en medio de la indiferencia y muchas veces con el rechazo de los que manda y deciden”. Este sector está constituido por emprendimientos que nacen como pequeños negocios, o simples esfuerzos que se identifican con lo que Kiyosaki y Lechter (2003) califican como autoempleo, antes que como una empresa.

En algún momento se pensó que la Globalización la afectaría negativamente. Sin embargo, en el Perú, como en otros países, consiguió sortear, como sector, la lógica globalizadora, aunque muchos esfuerzos emprendedores terminaran por caer, antes de ser reemplazados, recuperados o resucitados.

En el plano regional, Moquegua cuenta con una gran cantidad de micro y pequeñas empresas formales e informales. Por lo general, estas empresas no pasan de 20 trabajadores, y tienen una capacidad gerencial y tecnológica limitada. (Gobierno Regional de Moquegua, 2005) Eso hace que la percepción que se tiene de los bienes y servicios producidos por éstas es de baja calidad. Como expresa Huatta (2009), con ese panorama, la legislación tributaria constituye una fuerte limitación para la formalización y asociatividad de las

mypes. Paralelamente, las altas tasas de interés de las entidades financieras, limitan la accesibilidad a créditos microfinancieros.

A pesar de ello, es evidente que el poblador sigue buscando maneras de paliar las dificultades económicas que se le presentan. Considérese que, sobre la base de una población a nivel regional de poco más de 170 mil personas, se estima que la PEA independiente alcanza una proporción del 68.5%, mientras que la PEA ocupada formalmente se ubica en el 37.8%. Y según datos oficiales y de estudios realizados se puede sostener que por lo menos entre 1600 y 2000 mypes operan en el distrito de Moquegua, Si a esa cifra se añade una cifra similar o superior en la provincia de Ilo, se puede ver que el fenómeno de las mypes no es algo que se pueda tomar a la ligera en esta Región, sino un hecho que requiere un abordaje no solo político, sino sobre todo desde la perspectiva de la investigación.

En la ciudad y región de Moquegua (Perú), el comportamiento de las mypes empezó a cobrar interés académico desde hace algunos años, cuando se identificó que los esfuerzos del Gobierno Regional, durante el periodo 2005 – 2008, por poner en marcha proyectos de capacitación entre emprendedores, estaban enfocados en desarrollar habilidades específicas de producción artesanal (con el objeto de proveer una manera de aligerar la economía de los hogares sin empleo formal), pero carecían del menor conocimiento de la magnitud o las necesidades específicas del sector.

Sin embargo, aunque los intentos por hacer empresa son crecientes, en realidad, “muchas de las micro y pequeñas empresas no consiguen hacer suyos los procedimientos, los procesos, los principios administrativos, que toda empresa con visión de largo aliento y presencia de largo plazo ha conseguido interiorizar” (Huatta, 2009, p.8). Esto las conduce a un estado en el cual o apenas sobreviven o terminan en fracaso.

Lo cierto es que se pueden identificar una serie de factores que explican la posibilidad de que una mype de reciente creación (que aquí se le identifica también como *emprendimiento*) supere las etapas iniciales y se convierta en empresa en todo el sentido de la palabra. Una de las más importantes líneas de investigación al respecto señala que ese paso de emprendimiento a empresa se

debe a variables típicas del emprendedor, variables que no tienen nada que ver con aspectos socioculturales, sino sobre todo con factores estrictamente enfocados en las habilidades y capacidades con que cuenta cuando se pone en marcha una mype.

Entre esos factores se han identificado la adopción de un sistema organizativo y la adopción de un enfoque teórico administrativo determinado, la voluntad emprendedora, el empuje emprendedor, las capacidades empresariales, la reducción del riesgo de fracaso, la determinación de medios financieros; y la evaluación de fortalezas y debilidades propias.

Como se observa, los factores del emprendedor han sido delimitados en función de características específicas que le son propias, pero no se han definido en función de la interacción que puede establecer con sus trabajadores. Y esta interacción es un aspecto insoslayable cuando se pretende hacer crecer el negocio, no sólo en la forma del liderazgo que asume el emprendedor, sino sobre todo en la forma como orienta y entrena al personal en el cumplimiento de sus funciones para que la empresa pueda poco a poco realizar las actividades de producción que le competen. En otras palabras, es evidente que, si una mype aspira a crecer y constituirse en una empresa, uno de los primeros pasos que se requiere es el compromiso del emprendedor —quien muchas veces inicia solo la actividad del negocio— por entrenar personalmente al personal que contrata, hasta que éste adquiere las competencias que le permiten asumir sus funciones sin mayor dirección o control.

En ese sentido, para que un emprendimiento, una mype, empiece a crecer es necesaria una labor de coaching que debe ejercer el emprendedor, procurando orientar y acompañar a sus trabajadores hasta que éstos puedan extraer lo de mejor de sí mismos como personas y en sus actividades laborales.

De aquí que se plantee una inquietud respecto a si la práctica del coaching, sea ésta de manera consciente o no, por parte del emprendedor, supone alguna influencia en la proyección como empresa de los pequeños negocios que se crean continuamente, es decir, en el hecho de que algunas mypes consigan constituirse como empresas, alcanzado el nivel de éstas, mientras que otros

tienden a permanecer como empezaron. Es esta la intención que da lugar al problema de investigación que se propone.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Qué relación existe entre la *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿En qué medida se conoce el concepto del *coaching* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013?
- ¿Cuál es el nivel de *práctica de coaching* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013?
- ¿Cuál es el nivel de *proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013?
- ¿Existe asociación entre la *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013?

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre la *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer en qué medida se conoce el concepto del *coaching* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013.
- Identificar el nivel de *práctica de coaching* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013.
- Identificar el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013.

- Establecer la asociación entre la *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

El estudio que se propone se justifica, primero, por su relevancia científica, en tanto sus resultados contribuirán a reducir ese vacío de conocimiento que caracteriza la aproximación al fenómeno de las micro y pequeñas empresas (mypes), en esta región y posiblemente en otras regiones del sur del país. En ese sentido, este estudio hace un aporte teórico a la línea de investigación en torno al comportamiento de las mypes que, en el plano local y regional, apenas se limita a aproximaciones esporádicas a la noción de éxito de la mype, a los esfuerzos de consolidación de éstas como empresas en el mercado o a la adopción de prácticas netamente empresariales como la incorporación de sistemas en su funcionamiento interno (Mamani, 2009).

Por otro lado, de comprobarse la hipótesis sostenida, en el sentido de que las competencias de coaching se relacionan con la proyección empresarial, los resultados constituirían evidencia empírica al modelo de coaching de Leonard. Modelo que, si bien se ha llevado frecuentemente a la práctica en talleres, programas y diferentes formas de intervención en el plano personal y organizacional, y que ha llegado a conformarse incluso como una disciplina, en realidad, se caracteriza por la insuficiencia de estudios que superen el alcance de la propuesta y la reflexión, puesto que no ha sido suficientemente probado en otros espacios que no sean el entorno norteamericano.

Por otro lado, este estudio es también relevante por el aporte metodológico que implica, en la medida que procura dar forma a un instrumento de investigación, en un medio y disciplina en el cual hay una escasez notoria de procedimientos e instrumentos que apunten a la medición de las acciones de coaching que se puedan llevar a cabo entre trabajadores de diferentes ámbitos empresariales,

Finalmente, este estudio adquiere relevancia social, en tanto los resultados a alcanzar permitirán contar con una línea de base para el diseño y propuesta de políticas de intervención sectorial que, desde las esferas de acción de los

gobiernos regional y local, contribuyan a fortalecer no sólo los espacios de reflexión y debate en torno a las mypes, entre académicos e investigadores, sino, sobre todo, el desarrollo de competencias empresariales tanto entre emprendedores como entre trabajadores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

En el plano internacional, Vidal-Salazar, Córdón y Ferrón (2011), en España, realizaron un estudio en el que analizan la eficacia del coaching como técnica relacionada con la capacitación y desarrollo personal. Utilizando una muestra de 40 pequeñas y medianas empresas (pymes), estudiaron los efectos que produce la aplicación del *coaching ejecutivo* a fin de analizar su impacto en la implantación de procesos de mejora dentro de las empresas. Las cuarenta empresas pertenecían al sector servicios, predominando las dedicadas al comercio. La mayoría de las empresas eran micropymes: sólo seis superaban los diez trabajadores, pero el tamaño medio de las empresas participantes en ambos proyectos fue de 6,38 empleados (sin diferencia significativa entre aquellas empresas que recibieron el servicio de coaching y aquellas que no lo hicieron).

Las conclusiones del estudio son las siguientes:

- Al comparar los resultados de los dos grupos de empresas en base a que sus directivos recibieran o no asesoramiento mediante coaching, la satisfacción del grupo de directivos que recibió coaching fue notablemente superior a la del colectivo no asesorado, al igual que el nivel de comprensión de las medidas de mejora propuestas, lo que sin duda incrementó las posibilidades de éxito a la hora de llevar a cabo su implantación.
- Respecto a la aplicación real de las medidas propuestas en base a las auditorías realizadas a cada empresa, la mayor motivación de los directivos que recibieron coaching y el asesoramiento personalizado obtenido para la puesta en marcha de dichas medidas, lograron incrementar su nivel de aplicación por término medio.
- La relación positiva hallada en este trabajo entre la aplicación de coaching y la puesta en marcha de medidas de mejora en la gestión

empresarial, indica que el desarrollo de esta práctica realizada externamente, formalmente estructurada, llevada a cabo por profesionales preparados y con una metodología clara, es beneficiosa y recomendable para las empresas.

- Las características del coaching, sobre todo su adaptabilidad a las características de cada empresa y a las circunstancias de sus ejecutivos, permiten unos resultados positivos en la incorporación eficaz de nuevas herramientas y técnicas de gestión empresarial.

En un plano local, Coaguila (2010) realizó un estudio en la ciudad de Moquegua (Perú) con el propósito de determinar la relación que existe entre la *voluntad emprendedora* y el *nivel de proyección empresarial* en las mypes del distrito de Moquegua, perteneciente a la Región Moquegua. Se tomó como referencia el año 2009. Para ello, trabajó con una muestra probabilística seleccionada aleatoriamente de 315 mypes. El estudio llegó a las siguientes conclusiones:

- El *nivel de voluntad emprendedora* que alcanzan los emprendedores en las mypes del distrito de Moquegua, es el nivel medio.
- El *nivel de proyección empresarial* en el que se ubican las mypes del distrito de Moquegua, es el emprendimiento simple, pues la mayoría de mypes no supera este nivel.
- El *nivel de voluntad emprendedora* y el *nivel de proyección empresarial* se asocian significativamente, en las mypes del distrito.
- Como conclusión general se encontró que existe una relación de influencia significativa entre la voluntad emprendedora y el nivel de proyección empresarial en las mypes del distrito de Moquegua.

Por otro lado, en España, Peñalver (2009) realizó un estudio cuyo objetivo fue debatir el alcance del coaching en relación con el escenario actual, marcado principalmente por una visión cortoplacista, pero considerando su contribución al desarrollo organizativo, sobre la base de una visión de largo plazo. El supuesto que subyace a esta búsqueda es el hecho de que, en tiempos de crisis económica, las empresas se enfocan en la eficiencia y productividad, y someten a revisión prácticas como el coaching. En consecuencia, al final de este proceso

de ajuste y redefinición de las organizaciones, la práctica del coaching puede variar sustancialmente en su concepción y alcance. En ese sentido, en este estudio se procura responder a preguntas como: ¿para qué sirve realmente el coaching?, ¿es rentable?, ¿el coach debe ser un profesional externo o un ejecutivo de la organización con experiencia contrastada?, ¿se puede aplicar individual o colectivamente?

Las conclusiones a las que se llegó son las siguientes:

- El propósito del coach en la empresa es ayudar al profesional a mejorar su desempeño y a crecer profesionalmente, mostrando al coachee nuevas perspectivas, nuevas formas de hacer y de este modo, conseguir que mejoren los resultados del negocio. El fin último sigue siendo conseguir que los resultados mejoren.
- Lo que califica a un coach no son los títulos, ni las apariencias, sino el reconocimiento y la aceptación del coachee. Para ello, el directivo coach debe tener unos valores, rasgos y método de trabajo muy concretos.
- A su vez, el directivo ya no puede seguir oficiando de líder funcional, experto, o fuente de poder, sino que debe asumir el papel de líder de equipo, facilitador, profesional que ejerce influencia, e incluso entrenador que inspira a su equipo.
- El proceso de transformación de jefe a entrenador no es sencillo, pero es una inversión que a la larga resulta sumamente rentable.

Por su parte, Arqueros (2009) en un trabajo presentado en la IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad – Empresa, en Madrid, aborda el estudio de diferentes modelos que se aplican en la práctica del coaching, con el propósito de identificar elementos que mejoran su funcionamiento, a fin de mejorar la eficacia de estas intervenciones en los ejecutivos para obtener resultados de éxito a largo plazo. La intención era conseguir validez y fiabilidad para que el coaching sea reconocido como profesión en las organizaciones.

Las conclusiones del estudio son las siguientes:

- Las teorías y estudios de investigación, junto con la habilidad del coach en el proceso interventivo, y el tipo de cultura organizacional o entorno en

el que se desenvuelve el ejecutivo, son cruciales para la realización de una efectiva intervención que demuestre la eficacia del coaching en las organizaciones.

- Las investigaciones empíricas realizadas hasta la fecha, en especial la escasez de casos de estudio, enfatizan la necesidad de tener amplios conocimientos y experiencia en la aplicación de intervenciones sobre el cambio de comportamiento de los ejecutivos, fundamental para la obtención de un buen desempeño en sus funciones como líderes organizacionales.
- El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica, como genérica.
- Para conseguir cambios en la organización se debe cambiar también los comportamientos, actitudes y competencias en el directivo.
- La introducción de los procesos de coaching en situaciones de cambio organizativo genera mayor dosis de confianza en la identificación del líder con sus ideas estratégicas, siendo las personas las que construyen el nuevo modelo de funcionamiento de su organización.
- Por falta de reconocimiento del coaching como profesión, hoy en día sus intervenciones no son del todo fiables y efectivas. Debido a esto, menos de la mitad de los coaches estimados en el mundo pertenecen a la Federación Internacional de Coaches, lo que supone que realmente el coach no está del todo preparado para asistir al coachee en el proceso de una forma correcta.

Nuevamente, en el plano local, Huatta (2009) realizó un estudio transversal en la ciudad de Moquegua (Perú), con el propósito de determinar la relación que existe entre el empuje emprendedor y el fenómeno de creación de empresas en mypes del distrito de Moquegua. La recolección de información se realizó el año 2009. Para ello, trabajó con una muestra probabilística seleccionada aleatoriamente y conformada por 310 mypes, sobre la base de una población de aproximadamente 1600 mypes que operan en el distrito. Este autor llegó a las siguientes conclusiones:

- El *empuje emprendedor* en mypes del distrito de Moquegua, se distribuye en el nivel medio. En 135 de las 310 mypes que conformaron la muestra el emprendedor se distribuye en este nivel.
- La *creación de empresas* en mypes del distrito de Moquegua, se distribuye en la categoría de no empresa. En ese sentido, 282 de las 310 mypes que conformaron la muestra se distribuyen en esta categoría.
- El *empuje emprendedor* y la *creación de empresas* se asocian significativamente en las mypes del distrito de Moquegua. La probabilidad de que las variables se asocien por azar es menor que el nivel de significancia asumido para la prueba.
- Como conclusión general se encontró que existe una relación de influencia significativa entre el empuje emprendedor y la creación de empresas en las mypes del distrito de Moquegua, Región Moquegua. Esto implica que en la mayoría de mypes que han alcanzado la condición de *empresa*, los dueños o emprendedores han alcanzado el nivel alto de empuje emprendedor; y, por el contrario, en la mayoría mypes que no han superado la condición de *no empresa*, los dueños o emprendedores no han superado los niveles bajo y medio de empuje emprendedor.

Asimismo, Mamani (2009) realizó un estudio en la Región Moquegua, cuyo objetivo fue identificar los *factores del emprendedor* que determinan el *nivel empresarial* en los emprendimientos de la Región. Se tomó como referencia el año 2008. Para efectos del estudio, se identifica como emprendimiento toda micro y pequeña empresa; y se entienden los *factores del emprendedor* como el conjunto de habilidades empresariales que posee el emprendedor; y el *nivel empresarial*, como la expresión categorizada de la posesión o adquisición por parte de la mype de determinadas características o rasgos que identifican una empresa. Trabajó con una muestra de 120 emprendimientos y llegó a las siguientes conclusiones:

- Los factores del emprendedor se caracterizan porque, en el Factor 1, Evaluación de Fortalezas y Debilidades propias, la mayoría de emprendedores alcanza un nivel medio; en el Factor 2, Voluntad para emprender, el 62,5% alcanza el nivel medio; en el Factor 3, Capacidades

Empresariales, el 55,8% se distribuye en el nivel bajo; en el Factor 4, Búsqueda de Apoyos Posibles, el 39,2% se ubica en el nivel bajo; en el Factor 5, Determinación de Medios Financieros, el 60% se ubica en el nivel bajo; en el Factor 6, Incremento del Potencial de Éxito, también el 60% no supera el nivel bajo; y en el Factor 7, Reducción del riesgo de fracaso, coincide un 35.8% en los niveles alto y bajo.

- En lo que respecta al nivel empresarial, la mayoría de negocios no han superado el nivel bajo o nivel de emprendimiento de la variable. En ese sentido, un 61,7% del total, se distribuyen en este nivel, el 30% se ubican en el nivel de emprendimiento avanzado y tan solo un 8,3% han alcanzado el nivel de empresa.
- Los factores del emprendedor que influyen en el nivel empresarial son el Factor 3, el Factor 7, el Factor 5 y el factor 1, que se incorporan en el modelo de regresión formulado ($R=0,749^*$).
- Como conclusión general, se encontró que los factores del emprendedor que determinan el nivel empresarial son las Capacidades Empresariales, la Reducción del riesgo de fracaso, la Determinación de Medios Financieros; y la Evaluación de Fortalezas y Debilidades propias.

Campos, Cosi, Fuenzalida, Lizana y Paredes (2007) realizaron un estudio en la ciudad de Moquegua (Perú) cuyo objetivo fue establecer la relación entre la adopción de un sistema corporativo en la microempresa y su posibilidad de éxito en el mercado local, como punto de partida para un análisis regional. La variable *sistema corporativo* se define a través de dos dimensiones: adopción de un sistema organizativo y adopción de un enfoque teórico administrativo determinado. La variable éxito se define también a través de dos dimensiones: los años de funcionamiento y el número de empleados. Las conclusiones a las que se llegó en este estudio son las siguientes:

- La mayoría de microempresas (55 de las 77) que conforman la muestra, no han adoptado un sistema organizativo, mientras que sólo el 28.6% sí lo ha hecho.

- En un grupo importante de microempresas (37.7% del conjunto muestreado), la administración del negocio no se hace sobre la base de principios teóricos de la administración claramente determinados.
- La mayoría de microempresas no ha alcanzado el éxito en términos de tiempo de operación. Casi las dos terceras partes de las microempresas que conformaron la muestra, cuentan con dos años o menos tiempo de operación, constituyendo, así, un conjunto de emprendimientos relativamente jóvenes.
- La gran mayoría de microempresas no ha alcanzado el éxito en términos de número de empleados. Casi 80% del conjunto cuenta con tres empleados o menos, lo que sugiere que están constituidas más bien por autoempleos en los que se ocupa el dueño.
- El éxito de la microempresa en términos de tiempo de operación depende tanto de la adopción de un sistema organizativo ($p \leq 0.01$) como de la adopción de un enfoque teórico administrativo determinado ($p \leq 0.05$).
- El éxito de la microempresa en términos del número de empleados depende tanto de la adopción de un sistema organizativo ($p \leq 0.01$) como de la adopción de un enfoque teórico administrativo determinado ($p \leq 0.01$).

Finalmente, López, López y Pérez (2004) realizaron un estudio en México en el que identifican cómo está constituido el sector empresarial de acuerdo a cifras censales; abordan algunos de los desafíos que deben enfrentar las pequeñas y medianas empresas para permanecer en el mercado; y presentan el coaching como herramienta para implementar cambios en los modelos de gestión de los empresarios pyme.

Las conclusiones a las que se llegó son las siguientes:

- Existe una serie de factores que escapan al control de los directivos de las pymes; por lo cual deben tomar conciencia de que su tarea como empresarios no es artesanal ni individual, sino que requiere organización y trabajo en equipo.

- La concepción del directivo como entrenador y creador de una cultura para el entrenamiento es algo novedoso, donde lo que marca la diferencia es el conocimiento.
- El empresario pyme obtiene ventajas para su empresa al adquirir nuevas capacidades y herramientas de una manera constante, al familiarizarse con técnicas de administración acordes a los avances tecnológicos y oportunidades comerciales.

2.2. EL COACHING

2.2.1. QUÉ ES EL COACHING

“Es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que, mediante un gran conjunto de herramientas, ayuda a trazar un puente entre donde la persona o empresa está ahora y donde desea estar. En la relación de coaching, el coach ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo auto confianza.” (Zuazo, 2010, p.1)

Consecuentemente, el coaching que promueve ASESICO tiene un espíritu humanista: ve siempre a la persona con sus creencias y sus valores, independientemente de su cargo profesional (sea éste gerente de pequeña/mediana empresa o multinacional, ejecutivo, autónomo, asalariado medio, funcionario, jubilado o estudiante). (Zuazo, 2010, p.2)

En general, el coaching se define como un proceso donde un orientador (coach) y un individuo (coachee) o un reducido grupo de personas (coachees), se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos, desarrollando para ello un plan de acción.

En esa relación el coach dirige y coordina la ejecución de un programa en el que se ofrece al coachee (o grupo de coachees) una vía de crecimiento personal y profesional para que sus estrategias o comportamientos le conduzcan hacia el éxito. Para lograrlo, el coachee debe recibir durante el proceso un apoyo individualizado, emocional y práctico dirigido a mejorar su comportamiento, identificar su potencial, prepararlo para asumir nuevas responsabilidades, enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria y mejorar con todo ello su rendimiento. Asimismo, para que la aplicación de la técnica tenga éxito es necesario que el coachee no juegue un papel pasivo sino que se

comprometa, implique y corresponsabilice con las actividades a desarrollar en el proyecto. Por ello, los conceptos de elección y responsabilidad son cruciales; pues la efectividad del proceso depende, además de la aportación fundamental que realiza el coach, de la existencia de una firme voluntad de cambio por parte del coachee que le permita abandonar las creencias preestablecidas, limitadoras de la implementación de nuevas medidas y modificar su conducta. Asimismo, destacar que la asistencia que recibe el coachee le ayuda en la toma de decisiones, pero no le exime de su responsabilidad en la misma.

Los coaches parten de que las respuestas están en el cliente y sólo en él. El coach es un experto en sacar lo mejor de la persona y las organizaciones: sus respuestas, sus recursos, sus capacidades. Es un especialista en la gestión del cambio. Por ello, no es requisito imprescindible, ni siquiera necesario que el coach sea o haya sido directivo para hacer un entrenamiento perfecto de directivos, como no es necesario que él haya batido un récord para ayudar a facilitar la consecución de uno a una persona. (Zuazo, 2010, p.2)

En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades (Bureau Red, 2011). Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de coach, entrenador, mientras que la persona que lo recibe se denomina coachee (Arsuaga, Ortiz, Picazo y Zappino, 2009).

2.2.2. ESTADO DEL ARTE EN TORNO AL COACHING

De los distintos estudios respecto del coaching con que ya se puede contar, se puede sostener que el coaching es una práctica ampliamente utilizada en las grandes multinacionales, especialmente en Estados Unidos y el Reino Unido, y con un altísimo grado de apreciación, en cuanto a su utilidad para la persona y la organización. En este sentido, es de destacar la investigación que Harvard ha realizado, donde encontraron que las tres principales razones por las que un coach es contratado son porque desde el coaching:

- se desarrolló el potencial o facilitó una transición (48%)
- por actuar en el coachee como una “caja de resonancia” de las dinámicas organizativas (26%), y
- por reorientar conductas descarriladas o desadaptativas (12%).

Al mismo tiempo, es muy significativa la valoración que se hace de cuáles son las razones por las que se elige un coach. El 65% por tener experiencia en situaciones similares de coaching; el 61% por poseer una clara metodología; y el 29% por poseer una certificación en un método de coaching contrastado (Acosta, 2009).

Aparte, entre otros estudios realizados, quizá uno de los más amplios y profundos es el trabajo publicado en junio 2009, por la ICF, denominado *ICF Global Coaching Client Study*. Esta vasta investigación cuenta con 2165 clientes encuestados en 64 países y abarca temas de tanta relevancia para la profesión como: perfil demográfico del cliente de coaching, características de las experiencias del coaching, por qué los clientes eligen los servicios de coaching, proceso de toma de decisión en la elección de un coach, percepción que los clientes tienen sobre los servicios recibidos, cómo evalúan, cómo se benefician de los servicios recibidos y cuál es el retorno sobre la inversión (De la Osa, 2009). Es importante señalar que el 59% de los encuestados estaban recibiendo los servicios de coaching en el momento de efectuarse la encuesta.

La principal diferencia de por qué los clientes eligen la opción del coaching sobre otras disciplinas, es porque el coaching es entendido como un trabajo que se enfoca a la elaboración de un “plan de acción”, más allá de centrarse en procesos de exploración de problemas. Esto habla de la atracción al cambio que el coaching genera de forma inequívoca en sus clientes (De la Osa, 2009). El estudio revela que las principales áreas que se trabajan son autoconfianza, balance de vida, oportunidades de carrera, gestión del negocio y relaciones.

Este estudio hace evidente que la gran mayoría de los clientes (72%) toman ellos solos la decisión de qué coach contratar, solo el 7% manifiesta que fue una decisión conjunta con su empleador (la empresa). Por otro lado en el 47% la única fuente de información para contratar fueron las referencias personales, sin ningún otro tipo de sistemática procesal. Así mismo solo en el 7% de los casos

fue un coach interno de la empresa el que aportó el servicio. Como conclusión de esta toma de decisión individual, los tres factores que de forma más significativa tiene el cliente en cuenta a la hora de seleccionar son factores de tipo personal, esto es, compatibilidad personal, rapport o química personal y confianza con el coach.

El grado de satisfacción fue muy alto, indistintamente de la procedencia de los datos (país, tipo de coaching) y significativamente por encima de otras disciplinas profesionales. El 95% de los encuestados valoraron como muy bueno o excelente en los 13 criterios que se utilizaron en el apartado de satisfacción, y el 96% manifiestan su gran interés por repetir.

Analizando el ROE (retorno sobre las expectativas) y el ROI (retorno sobre la inversión), los encuestados manifiestan que el beneficio primario y nuclear recibido fue en materia de autoconfianza, relaciones, habilidades de comunicación e interpersonales y desempeño en el trabajo. Por otro lado el 40% de los clientes manifestaron tener ratios financieros para evaluar el retorno ROI.

En ese sentido, se debe señalar que varios autores consideran lo que corresponde hacer para profesionalizar y divulgar esta ocupación, pues, aun cuando es muy bien valorada por quienes la utilizan, sin embargo está muy poco extendida su práctica y poco difundida su utilidad.

2.2.3. ORÍGENES DEL COACHING

El *coaching* es una poderosa herramienta de entrenamiento personal y empresarial nacida a mediados de los años ochenta en Estados Unidos para entrenar a jugadores y equipos profesionales (coaching significa entrenamiento y coach entrenador); pronto dio el salto a directivos y empresas, y finalmente al público en general (Butler, 2012). El coaching se comenzó a implantar en Europa en el año 2000 y sirve para facilitar a las personas, líderes, equipos y organizaciones desarrollar su máximo potencial.

Relacionado en sus comienzos con el ámbito deportivo, y a partir de los excelentes resultados obtenidos en él, el coaching comienza a penetrar progresivamente en el ámbito empresarial hace muy pocas décadas. Sus metodologías comenzaron a aplicarse en un principio en el entrenamiento de ejecutivos, directores de personal, empresarios. Con los años se hizo más

popular y se expandió hacia otros estratos de la organización y se adoptó como modelo de gestión para mejorar y desarrollar el desempeño individual de empleados y equipos de trabajo. (Guarnieri, 2009)

El efecto del éxito alcanzado en el ámbito empresarial como en el deportivo, hizo que el coaching trascendiera a otros ámbitos. Así comenzó a tomar relevancia y a difundirse exitosamente en el ámbito de lo personal. (Ares, 2010) Una disciplina relativamente joven que en la actualidad está en pleno proceso de crecimiento. (Peñalver, 2009) Se trata de un proceso personalizado, ordenado y con una metodología que ayuda a la persona a trazar su plan de vida y a concretarlo.

En Estados Unidos el boom del coaching personal se produjo en los años noventa y a partir de allí fueron surgiendo múltiples especializaciones (Hillsey, 2012). Otro ejemplo es España, donde el coaching está en constante desarrollo y a partir de sus metodologías, se abordan todo tipo de casuísticas que se enfocan hacia la mejora del bienestar de la persona (De la Osa, 2009). Así el coaching fue ampliando sus fronteras, convirtiéndose en la actualidad en una disciplina global a la que se le adjudica un gran reconocimiento dado los resultados que se obtienen con su aplicación.

2.2.4. ACTUALIDAD E IMPORTANCIA DEL COACHING

La sociedad en general está cambiando, las personas tienen una mayor conciencia de que no se puede pretender estar bien sólo en un aspecto de sus vidas y hacer caso omiso al resto, confiando que la “media” resulte favorable. Ahora ya se reconoce abiertamente que los sentimientos y las emociones condicionan indiscutiblemente el comportamiento y la actitud hacia el cambio (Punset, 2006). Y lo que realmente se busca es el equilibrio persona-trabajo y cómo vivir de forma integrada, reconectando mente, cuerpo, emociones y espíritu con el entorno (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011).

Por otro lado, pese a su proliferación, los cursos, seminarios y otros programas de formación tradicionales tienen un impacto cada vez menor y se está demandando talleres con interactividad que facilite al asistente experimentar y llegar a sus propias conclusiones sobre lo que se les muestra.

El coaching es una herramienta apropiada para este nuevo siglo porque conecta directamente con este cambio de conciencia generalizado de la sociedad. Su esencia es que las mejores respuestas, las que aceptará de mejor grado al provenir de él mismo, las tiene el cliente, y sólo él, con sus necesidades, sentimientos, valores, creencias y capacidades particulares, puede saber qué necesita para recuperar su equilibrio global. El coaching se adapta a cada persona y/o colectivo permitiendo canalizar estas inquietudes, desde mejorar ciertas habilidades, ganar claridad y autoconfianza, hasta liderar cambios significativos en las organizaciones.

El coaching funciona, porque es la unión de reflexión con la acción para obtener mejores resultados. Ha venido para quedarse. Actualmente es una de las pocas herramientas de desarrollo que realmente ayudan a lograr los objetivos establecidos, respetando siempre a la persona y a sus decisiones. Por ello está experimentando un extraordinario auge en todo el mundo. (Zuazo, 2010)

Es una profesión cuyos servicios cada día son más demandados por el alto impacto que tiene tanto a nivel personal como en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas de origen familiar como en poderosas multinacionales (Zuazo, 2010).

Finalmente, cabe señalar que en los últimos años se está produciendo un acercamiento entre el coaching y la neuroeconomía, ciencia encargada de estudiar cómo el cerebro toma las decisiones, para lograr una mejoría de sus resultados (Gilpin, 2009). El término neurocoaching se ha acuñado para esta simbiosis.

Cabe destacar que lo que el coaching aporta tanto a una persona como a una organización que complete un proceso es:

- Claridad, orden y prioridades
- Criterios propios
- Autoconfianza e independencia
- Ilusión
- Metas y plan de acción
- Movimiento, decisiones y cambios
- Mejores resultados

Cuando un coach aborda las necesidades de cualquier cliente, sea éste una multinacional, un departamento dentro de ésta, una mype, su gerente, un autónomo, un asalariado, un funcionario, o las de un cliente particular, lo primero que aborda son las necesidades humanas porque el coaching se hace a personas, no a empresas (Ravier, 2009); y en el caso de una organización, antes de ayudar a solucionar un problema de gestión, rendimientos o metas de la misma, es fundamental que él o los individuos sean conscientes de cuáles son sus motivaciones más íntimas, qué les impulsa a mejorar o a no hacerlo, cuál es su actitud respecto al cambio que afirman desean hacer (Zuazo, 2010).

- *Claridad, orden y prioridades*: Porque ni todo es urgente e importante a la vez, y mucho menos todo el tiempo, y para ver esto hay que parar, observar y reflexionar. (¿Qué tema tendrá un mayor impacto ahora en la organización si lo resolvemos primero?) Tener bien claro el objetivo moviliza de modo superior a la persona, generando cambios sorprendentes. (Zuazo, 2010)
- *Criterios propios*: Cuáles son nuestros puntos fuertes, diferenciadores, cuáles son los principios por los que nos regimos y queremos regir. ¿Para qué? Tomamos conciencia de lo que son nuestros principios, los auténticamente nuestros, no los que nos han inducido los demás, sino los que nosotros conscientemente hemos decidido adoptar. (Zuazo, 2010)
- *Autoconfianza e independencia*: Consecuencia directa de todo lo anterior. Al no actuar como un consultor o un mentor, el coach deja tanto a la persona como a la organización toda la responsabilidad de lo que obtenga, fruto de sus decisiones y acciones. Se pierde el miedo a enfrentarse a lo que atemoriza. Y al mismo tiempo aumenta la confianza de la persona/organización en ella misma. Nadie como uno sabe lo que es mejor para él... y al comenzar a conseguir sus propios y mejores resultados, y a valorarlos, la confianza en uno mismo aumenta exponencialmente. (Zuazo, 2010)
- *Ilusión*: Porque al aportar enfoques nuevos para buscar soluciones la persona/organización que estaba bloqueada atisba que hay muchas más soluciones de las que veían y que además las tienen ellos. Se fomenta la pro-actividad personal y dentro de la empresa. (Zuazo, 2010)

- *Metas y plan de acción.* Imprescindible para pasar de las declaraciones de intenciones a concretar con tangibles ese cambio a mejor, ponerle un plazo, responsables, medios, evaluaciones y realizar un seguimiento. (Zuazo, 2010)
- *Movimiento, decisiones y cambios.* Al ganar claridad, fijar prioridades y ceñirse a un plan de acción se fuerza la coherencia propia y dentro de la organización. No se pueda cambiar aquello cuya existencia se desconoce pero, cuando ya se conoce, las decisiones, movimientos y cambios se suceden mejores resultados Cuando la propia persona/organización acepta el hecho de que “mismas acciones producen resultados similares” y decide emprender conscientemente acciones diferentes, llegan los resultados diferentes que en su mayoría son mejores, porque se ha dedicado tiempo de calidad, recursos y esfuerzo con una intención para ello. (Zuazo, 2010)

2.2.5. PROPÓSITO DEL COACHING

Fundamentalmente sirve para ayudar al cliente a definir objetivos claros, a encontrar él mismo las soluciones que les son convenientes, a establecer un plan de trabajo para lograrlo, pasar a la acción y conseguir más y mejores resultados más rápidamente.

Estos objetivos pueden ser:

- Aprender a asumir y gestionar eficazmente uno mismo los cambios de mejora que decida emprender y que éstos se consoliden.
- La identificación y superación de las barreras que impiden o dificultan el cambio.
- Dejar atrás los “debería/riamos...” e instaurarse en los “ya estoy/amos en marcha”.
- Ganar claridad y firmeza a la hora de establecer prioridades y tomar decisiones desde lo que es valioso e importante para uno mismo y para su organización.
- Identificar en dónde determinadas fortalezas de la persona y/o organización se han convertido en debilidades y darle la vuelta.

- Reconocer los efectos y causas de estrés y aprender a gestionarlo satisfactoriamente.
- La gestión del conflicto, tanto personal como interpersonal, de manera constructiva. El desarrollo de habilidades avanzadas de comunicación: escuchar, dar, recibir y buscar feedback que sea útil.
- Aprender a liderar, delegar y a valorar a los demás.
- Retener a personal clave en una organización.
- Gestión de la planificación de sucesión en una empresa.
- Identificar y buscar la solución de problemas que tengan un origen personal.
- Adquirir el hábito de auto-observación personal diaria, sin juicios ni culpabilidades, para reconocer los cambios realizados y las áreas de mejora pendientes, tanto en el ámbito profesional como en el particular.
- Desarrollar la capacidad de enfocar la búsqueda de soluciones con mayor creatividad y desde diversos puntos de vista distintos a su posición acercándose así mejor a la realidad, identificando nuevas oportunidades de negocio y el desarrollo de la estrategia adecuada.

El coaching ayuda a los directivos a ir más lejos de lo que conocen. Es muy importante para ellos apoyarse de un buen profesional, porque les permite reflexionar y oírse mejor, chequear sus percepciones, alterar sus juicios de valor, cambiar sus hábitos negativos, y tener una mayor consideración sobre su trabajo como líderes de la organización. El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica (como conocimiento de un programa informático), como genérica (comunicación, trabajo en equipo o visión de negocio). En cuanto a los comportamientos, es importante que el líder tenga una comunicación efectiva, oportuna y creciente, y una empatía hacia los miembros que configuran el equipo de trabajo. Por consiguiente, es clave para conseguir el cambio organizacional, que se cambien también los comportamientos, actitudes y competencias en el directivo. (Arqueros, 2009)

Lo que se espera es que el proceso de coaching genere unos resultados de cambio o mejora, como es el crecimiento de las personas dentro de la organización en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora

del trabajo en equipo, y un clima laboral productivo. Se trata de que la introducción de los procesos de coaching en situaciones de cambio organizativo, genere una mayor dosis de confianza en la identificación del líder con sus ideas estratégicas, siendo las personas las que construyen el nuevo modelo de funcionamiento de su organización.

2.2.6. MODELOS DE COACHING

Arqueros (2009) presenta cuatro modelos de coaching. El modelo de consultoría de Saporito, de 1996, y el modelo formativo de Kirpatrick, de 1994, están más orientados al ejecutivo en cuanto a su desempeño, contexto interpersonal, organizacional, cultural, y a los objetivos de sus negocios en la organización. Es decir, el coach aborda los problemas conociendo primero el entorno en el que se mueve el ejecutivo, para así poder definir su plan de desarrollo.

Por otro lado, los modelos de Passmore, de 2007, y Kilburg, de 2001, tienen un enfoque fundamentalmente psicológico, porque se centran en el individuo y en sus problemas, obviando la perspectiva empresarial. En este caso, estos modelos podrían llegar a convertirse en asesoramientos psicológicos para el desarrollo de competencias. Por esta razón, es importante distinguir la terapia (en la que muchos coaches se basan) del coaching, ya que el coaching tiene que conseguir un desarrollo de conducta que tenga impacto en la organización, y no solamente una actitud positiva al desarrollo de las competencias.

Por otro lado, se identifica el modelo de Leonard, que se define en función de cinco áreas:

A) Dimensión *competencias*

Según el modelo de Leonard, se identifica con un conjunto de 15 competencias que recogen las habilidades básicas que debe desarrollar el coach para llevar a cabo una sesión con éxito.

B) Dimensión *clarificadores*

En el modelo de Leonard, se identifica con un conjunto de 15 elementos que aclaran el fundamento de lo que expresa el cliente, permitiendo así que el Coaching se oriente hacia lo que en cada momento resulte más importante.

C) Dimensión *productos*

En el modelo de Leonard, se identifica con un conjunto de 15 elementos que recogen las diferentes aportaciones que el coach puede, en un momento dado, hacer a su cliente. El objetivo es que éste pueda aprovechar la colaboración.

D) Dimensión *marcos*

Siguiendo el modelo de Leonard, esta dimensión se identifica con un conjunto de 15 elementos que recogen las creencias en las que se mueve el coach, aquellas que le dan poder para ampliar los mapas mentales del cliente.

E) Dimensión *puntos de estilo*

En el modelo de Leonard, esta dimensión se identifica con un conjunto de 15 elementos que recogen la forma en la que el coach debe relacionarse con el cliente, para que la relación de Coaching sea fructífera.

2.2.7. ESCUELAS DE COACHING

Actualmente coexisten varias líneas o familias del coaching que caminan paralelas dentro de su propio desarrollo. Esto no significa que sean teorías totalmente independientes, pues de hecho, se alimentan mutuamente y van desarrollando una nueva profesión que, a pasos agigantados, toma forma, protagonismo y consistencia. Estas distintas teorías no difieren tanto en la práctica y en los resultados como en la explicación y teorización de sus propios fundamentos.

Actualmente existen tres grandes escuelas que se identifican por su origen geográfico, si bien las tres han experimentado una gran expansión por el resto del mundo: la Escuela Norteamericana, cuyo fundador es Thomas Leonard; la Escuela Europea, a partir de Timothy Gallwey y John Whitmore; y la Escuela Chilena u Ontológica, de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla.

A) La escuela norteamericana

La Escuela Norteamericana fue fundada por Thomas Leonard, uno de los pioneros en el desarrollo del Coaching profesional en todo el mundo, trabajador incansable, que falleció en 2003. Leonard creó las primeras asociaciones de Coaching, tanto la International Coach Federation (ICF) como la Internacional

Association of Coaching (IAC), creó la Coach University y la Graduate School of Coaching, escribió seis libros sobre el tema, 28 programas de desarrollo personal y fue CEO de CoachVille.com, el portal de Coaching en inglés más importante del mundo (Ortiz, 2010). Leonard señala que “las personas que solicitan un coach están razonablemente ajustadas emocionalmente, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito”; es por ello que “no necesitan terapeutas ni psiquiatras”, sino que “lo que les hace falta es una suerte de alter ego objetivo que escuche lo que le cuenten, ayude a ordenar las prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que se escojan”. Se trata, en fin, de agregar un puntal a la personalidad o compactar el yo en un tiempo en que es fácil la disolución o las disgregaciones. En ese sentido, Thomas Leonard propone un método eminentemente pragmático.

El estilo norteamericano está caracterizado por su propia cultura práctica y ejecutiva. Se centra en incrementar la autoestima y desafía a sus clientes a pasar a la acción, a dar lo mejor de sí mismos, mejor que ningún otro estilo de Coaching. Esta forma de hacer Coaching ha contribuido muy positivamente a su enorme difusión tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo y, al mismo tiempo, ha dado pie a sus detractores a juzgar que le falta profundidad o la capacidad para realizar un verdadero aprendizaje transformacional (Rock, 2006).

B) La escuela europea

En realidad tiene sus orígenes en el norteamericano Timothy Gallwey, que elaboró el sistema de aprendizaje que denominó el juego interior (The Inner Game). Gallwey, que curiosamente no se considera coach, formuló la famosa frase: “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior”. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior. El juego interior tiene lugar en la mente del jugador y juega contra obstáculos como el miedo o la desconfianza en uno mismo. (Ortiz, 2010)

John Whitmore retoma la metodología del juego interior e, influenciado por la Psicología Humanista, que conoce en profundidad a través de su mujer Diana Whitmore y de los estudios que realiza en EE.UU, crea una nueva metodología.

Formando equipo con David Hemery y David Whitaker, funda Performance Consultants a primeros de la pasada década de los 80 y trabaja en la aplicación de estas técnicas al mundo empresarial. (Ortiz, 2010)

Para Whitmore, el Coaching consiste en liberar el potencial de una persona, para incrementar al máximo su desempeño. Utiliza la famosa metáfora de la bellota frente al recipiente vacío: somos más similares a una bellota, que contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble. Esta premisa supone aceptar que, en efecto, todos tenemos un potencial que puede ser liberado. Por eso, Whitmore cree que un coach debe ser capaz de ver a las personas no como son, sino como pueden llegar a ser. (Ortiz, 2010)

C) La escuela chilena o coaching ontológico

La Escuela Chilena o Escuela Ontológica, también muy extendida por el mundo, deriva de la obra *Ontología del lenguaje* de Rafael Echeverría, quien interpreta y sistematiza los ensayos e investigaciones de Fernando Flores sobre el diseño ontológico (fundamentados principalmente en M. Heidegger, M. Buber, L. Wittgenstein y J.L. Austin, entre otros). Esta escuela tiene una base, por tanto, eminentemente filosófica. (Ravier, 2009)

Fernando Flores, ingeniero civil y doctor en Filosofía, fue nombrado Ministro de Economía del Gobierno chileno de Salvador Allende. Tras el golpe militar de 1973 estuvo detenido tres años, durante los cuales, como él mismo relata, reflexionó sobre las dificultades que el gobierno de Allende había tenido para explicar su proyecto y sobre los obstáculos de comunicación que habían surgido durante todo el proceso. Después de su liberación, emigró a EE.UU, donde desarrolló su filosofía acerca de la comunicación, tomando como base la filosofía de Nietzsche, Heidegger, Searle, Austin o Wittgenstein y las investigaciones biológicas de Humberto Maturana y de Francisco Varela. Junto con Rafael Echeverría y Julio Olalla, trabajó aplicando sus principios al liderazgo empresarial durante la década de los 80. De este grupo precursor, Rafael Echeverría ha sido el autor que más ha escrito y difundido los principios de la Ontología del Lenguaje. De hecho, fue él quien propuso el nombre de Ontología del Lenguaje en el libro del mismo título publicado en 1994.

El Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.

Una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad. (Buol, 2010)

En el núcleo de la propuesta ontológica encontramos una serie de postulados y principios de los que se sirve el coach ontológico para ayudar a su cliente a identificar qué tipo de observador está siendo y le enseña a convertirse en un observador diferente que le permita afrontar de manera más eficaz las situaciones de su día a día. Este proceso es, a fin de cuentas, un proceso de aprendizaje. La persona que aprende a observar las cosas de una manera diferente, aprende también a actuar diferente. (Ortiz, 2010)

2.2.8. EL COACHING EMPRESARIAL

Aunque desde la perspectiva de la gestión de empresas la disciplina del coaching se encuentra en estado embrionario, es una herramienta que se remonta en el tiempo ya que se aplica desde hace años en psicología deportiva. Estudios posteriores pusieron de manifiesto que puede aplicarse igualmente a otras esferas como los negocios, la salud y la educación. El coaching empresarial es, por tanto, una práctica inspirada en los entrenadores deportivos, y aplicada al ámbito organizativo con idea de promover el aprendizaje de los recursos humanos.

Esta tipología de asistencia profesional pone de manifiesto la importancia de las relaciones personales, de la interacción directa y de las metodologías relativas al “aprendizaje mediante la práctica” (“learning by doing”) en la formación de directivos, alejándose de la tendencia del uso de las nuevas tecnologías y de la formación a distancia (De la Corte, 2002). Y es que el coaching posee peculiaridades que lo diferencian notablemente de las técnicas tradicionales de desarrollo y formación del personal. el coaching pretende

reforzar las capacidades ya existentes en el coachee y liberar su potencial para incrementar al máximo su desempeño (Heslin et al, 2006). Es, por tanto, un método dirigido a ayudar a aprender en lugar de enseñar e incluso a reaprender lo aprendido mediante el denominado “aprendizaje basado en la experiencia”. Para ello, el coach debe tener claro que el conocimiento no está en él sino en sus coachees y que su función es lograr, a través de un proceso de acompañamiento y estimulación, que los participantes sean capaces de buscar y alcanzar las respuestas por si mismos (Ravier, 2005).

Por otro lado, el coaching debe adaptarse a las particularidades y necesidades de la empresa en la que se esté siendo implantado. Así, el coaching, pese a ser un proceso orientado al cambio, está centrado en la situación presente y se desarrolla en un contexto concreto, por lo que requiere ser ubicado y moldeado según el momento, el espacio y las circunstancias donde tiene lugar.

En su contexto específico, las empresas pueden optar por realizar el proceso de coaching mediante el desarrollo de un programa interno, pilotado y ejecutado por personal cualificado de la misma organización, o mediante un programa externo donde la acción de coach es ejecutada por una entidad o un profesional externo a la empresa a través de una contratación mercantil de prestación de servicios (De la Corte, 2002). La contratación de personal externo frente a la utilización de personal interno es un debate vivo en la práctica del coaching, más aun teniendo en cuenta la aparición de asociaciones profesionales que tratan de autorregular este campo mediante la normalización de los conocimientos esenciales del coach; es decir, creando una titulación académica de coach que se obtiene si se cumplen unos determinados requisitos (formación específica, un entrenamiento concreto y experiencia). A pesar de que la creación de esta titulación tiene sus detractores y sus defensores, existe un cierto grado de acuerdo sobre las competencias básicas que debe tener un coach ejecutivo. Así, resulta esencial que el coach posea experiencia contrastada como directivo para poder realizar la función de guía profesional de otros directivos, pues si el experto no se ha enfrentado a situaciones y problemas de esta tipología, su labor será bastante superficial. Además, para que su trabajo sea efectivo es necesario que el coach, ya sea externo o interno, conozca en profundidad la estrategia de

la empresa y desarrolle su tarea con una clara orientación hacia los objetivos organizativos.

2.2.9. EL PROCESO DEL COACHING

En el proceso de coaching intervienen dos participantes; uno es el coach o entrenador, que es la persona que instruye, forma o guía al alumno para que mejore en el desempeño de sus funciones. El otro es el coachee o pupilo, quién recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional. El coach se compromete con su pupilo en una alianza de colaboración, estableciendo unos objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos. Este plan fijará una serie de encuentros entre los intervinientes que permitan conseguir la finalidad prevista, acompañado de otro conjunto de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos del coachee (Hillsey, 2012).

En la efectividad del coaching influye el tipo de relación que se establezca y se requiere que esté basada en la confianza entre ambos participantes; de ese modo el coach puede ser, no solo un director del entrenamiento de su pupilo, sino también un consultor que le ayude a innovar en los procedimientos.

La forma básica de trabajar de un coach es generando una relación de confianza en la que por medio de preguntas abiertas y escucha activa (por ejemplo: “¿Cuál es el mayor problema actualmente?, ¿qué sucederá de aquí a tres meses si no se resuelve?, ¿Y si se resuelve?, ¿qué está impidiendo resolverlo?, ¿qué falta, qué sobra?, etc...”) provoca la reflexión en profundidad y la auto-observación del individuo/organización para tomar una mayor conciencia de la naturaleza de sus desafíos, elevarse sobre la situación para verla desde otros puntos de vista y abrirse a buscar y hallar uno mismo las soluciones estableciendo un compromiso y un plan de acción.

Un coach no es un consejero, consultor o mentor que le dice lo que ha de hacer. Un coach le ayuda a que descubra y elija lo que desea hacer para obtener mejores resultados. Un coach trabaja aportando apoyo, estímulo, apertura, ilusión, confianza, cambios, herramientas, aprendizaje, valoración y satisfacción. Las sesiones de coaching pueden ser presenciales, telefónicas o vía skype con apoyo por correo electrónico. La duración de las sesiones oscila entre los 70 y

los 150 minutos, con frecuencias que pueden ser semanales, quincenales o mensuales. Es fundamental que exista continuidad y acción durante el proceso.

Un proceso de coaching puede durar desde los tres meses al año en función del número de desafíos planteados y la frecuencia de las sesiones.

Para mejorar la productividad del proceso, el coach debe tener un conocimiento profundo del puesto de trabajo desarrollado por el coachee y de la forma en que este puesto se relaciona con los objetivos de la organización. Asimismo, el coach ha de disponer de habilidad para comunicar, debe desear y ser capaz de compartir su información con el coachee y estar dispuesto a tomarse el tiempo que requiere este esfuerzo (Arsuaga, Ortiz, Picazo y Zappino, 2009).

El desarrollo del proceso sigue básicamente los siguientes 5 pasos:

- *Observar.* La observación de nuevos puntos de vista será fundamental para que el coachee encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos.
- *Toma de conciencia.* La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El coach centrará al pupilo en las elecciones que toma y sus consecuencias, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad.
- *Determinación de objetivos.* Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.
- *Actuar.* Una vez reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. El coach acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.
- *Medir.* En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

En la empresa, el coaching es una herramienta de mejora del desempeño y desarrollo profesional. Se debe aplicar cuando el empleado puede para que

mejore destrezas dentro de las competencias de su puesto de trabajo (Peñalver, 2009).

2.2.10. IMPACTOS DEL COACHING EN LAS MYPES

El coaching posee una característica fundamental: su elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad de la organización y a las características de las personas a instruir. Este método se aleja de los clásicos sistemas de formación basados en técnicas homogéneas y predeterminadas ya que al adaptarse a la situación concreta de la empresa donde se implanta, se ajusta a las potencialidades individuales y posibles carencias de aquellos que lo reciben. Este acoplamiento de la enseñanza a las características personales y de la organización logra una mayor efectividad en los resultados, alcanzándose una participación mucho más activa y un aprendizaje más dinámico.

Así, en el ámbito empresarial, el coach ejerce el papel de consejero cuya finalidad es promover el cambio estratégico gracias a su capacidad de diagnosticar acertadamente la situación de la empresa y guiar el proceso de toma de decisiones. Gracias al continuo feedback que esta técnica supone (Heslin et al., 2006), el coach logrará motivar a los asesorados, consiguiendo una mayor implicación y una mejor asimilación de los contenidos explicados.

Por otro lado, el coaching dirigido a las esferas directivas de la organización trata de concienciar a los gerentes sobre los desequilibrios existentes en la gestión y los posibles errores cometidos, logrando que los directivos pasen de una situación de incompetencia inconsciente a una situación de incompetencia consciente, necesaria para la toma de medidas correctoras y de mejora. Por ello, el coaching puede llegar a traducirse en aumentos de la rentabilidad y de los resultados empresariales ya que el coach ofrece a los gestores la capacidad de desacelerarse, ganar conciencia, analizar y planificar con detenimiento.

Además, el coaching se caracteriza por la cercanía existente entre los agentes participantes, los estrechos vínculos creados y la profundidad con la que son tratados los contenidos analizados en el proceso. Para obtener resultados positivos mediante esta práctica resulta esencial que el coach maneje el componente emocional ya que la gestión adecuada de sentimientos y emociones

ayuda decisivamente a salvar la resistencia que impide realizar acciones y obtener resultados. Por tanto, la voluntariedad del coachee es completamente necesaria para lograr la efectividad del proceso. Para el directivo que recibe el asesoramiento, el coach debe ser un interlocutor preparado y profesional, siempre imparcial, que ofrezca la suficiente confianza para poder compartir ideas, planes y estrategias. Su eficacia radicará en su destreza para realizar una interacción adecuada con el coachee, logrando la adopción de nuevas perspectivas que permitan el crecimiento profesional del implicado y la capacidad de pensar de forma diferente. Para ello, el coach debe mejorar la preparación del asesorado a la hora de realizar la toma de decisiones desarrollando esta capacidad no sólo desde el punto de vista competencial (saber cómo tomar las decisiones), sino también desde la perspectiva afectiva o emocional (teniendo en cuenta los aspectos psicológicos) y la social (contando con los efectos que las decisiones tienen en el colectivo de aplicación).

2.2.11. LA PRÁCTICA DEL COACHING EN LAS MYPES

El modelo de Leonard, que se define en función de cinco áreas: *competencias, clarificadores, productos, marcos, y puntos de estilo*, identifica cuatro dimensiones que se dirigen al cliente, mientras que solo una se dirige al personal de la organización. Es precisamente el área competencias la que se dirige al personal, y se identifica con un conjunto de 15 elementos que recogen la forma en la que el coach debe relacionarse con el personal, para que la relación de coaching sea fructífera. Considerando que el estudio se orienta a identificar la práctica de coaching que se da al interior de la organización, son estos elementos los que definen lo que aquí se ha identificado como *práctica de coaching*.

Siguiendo el modelo de las competencias de Leonard, se identifican dos esferas en las que las competencias de coaching son relevantes. Una esfera referida directamente a la persona, es decir, a la capacidad del coachee para reconocer cualidades relevantes de la situación de coaching que se desarrolla. Y una esfera referida a la interacción del coach con el coachee.

En ese sentido, la esfera personal se define como la dimensión que identifica en la persona un conjunto de cualidades que le permiten explorar y modelar

posibilidades de acción diferentes. Se distinguen en esta dimensión las siguientes cualidades:

- Curiosidad.
- Capacidad para reconocer la perfección en cada situación.
- Capacidad para enfocarse en lo más importante.
- Capacidad para explorar nuevos territorios.
- Capacidad para disfrutar de la verdad.
- Capacidad para diseñar un entorno favorable.

Y la esfera interaccional se define como la dimensión que identifica en el coach un conjunto de cualidades que le permiten dirigir al coachee en la búsqueda, identificación y explotación de sus propios recursos internos y posibilidades de acción. Se distinguen en esta dimensión las siguientes cualidades:

- Capacidad para generar conversaciones provocadoras.
- Capacidad para facilitar el autodescubrimiento.
- Capacidad para comunicar claramente.
- Capacidad para contar lo que se percibe.
- Capacidad para impulsar al trabajador a sacar lo mejor de sí.
- Capacidad para disfrutar de la relación con el trabajador.
- Capacidad para ampliar los esfuerzos del trabajador.
- Capacidad para convertirse en hinchada del trabajador.
- Capacidad para respetar la humanidad de sus trabajadores.

2.3. LA PROYECCIÓN EMPRESARIAL

2.3.1. QUÉ SE ENTIENDE POR PROYECCIÓN EMPRESARIAL

Se sigue aquí la definición de Coaguila (2009) quien utiliza el término para referir la cualidad de un negocio que evidencia el nivel de alcance o logro que un emprendimiento consigue en el proceso de constituirse como empresa” (p.52). Como expresa esta autor, “el concepto de proyección empresarial expresa el hecho de que un emprendimiento, en su funcionamiento y actividad, alcance una proyección determinada que lo califica y determina en función del logro empresarial conseguido” (p.52). Al amparo de ese criterio, se identifican hasta

tres situaciones o estadios por los que puede atravesar un negocio: un estadio de simple emprendimiento, sin mayores pretensiones futuras; una situación en la que se constituye en “algo más que emprendimiento simple”, con clara pretensión de convertirse en empresa; y el estadio de “auténtica empresa, que se define en su medio por su existencia y autonomía” (Coaguila, 2009, p.53).

Cabe destacar que la literatura en torno a la empresa identifica algunos criterios que han sido sugeridos como elementos de juicio que permiten evaluar si un negocio alcanza el estadio que Coaguila (2009) califica de auténtica empresa o empresa propiamente dicha. El primero y más común es el criterio de la forma legal que adopta el negocio; en ese sentido, se tiene una empresa cuando elige constituirse como persona jurídica en cualquiera de sus formas: en el caso del Perú, una empresa de responsabilidad limitada (E.I.R.L.), una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), una sociedad anónima u otra. Sin embargo, si bien es el criterio más común, es en realidad el más insuficiente, porque califica como empresa a cualquier emprendimiento en función de su constitución legal, sin observar cómo es su constitución interna ni el tamaño de sus ventas.

En contraste, diversos autores, que siguen la línea de Kiyosaki y Lechter (2005), han considerado conveniente establecer otros parámetros para calificar como empresa un emprendimiento. En ese sentido, uno de los más sólidos criterios es el que proponen Kiyosaki y Lechter (2005), quienes señalan que un negocio alcanza la condición de empresa o se proyecta como empresa en el hecho de que no necesita de la presencia física del dueño o promotor para el desempeño de sus funciones. A este criterio, Coaguila (2009) lo denomina autonomía funcional. Así, se asume que un emprendimiento se proyecta como empresa cuando, “en su medio goza de la suficiente autonomía funcional como para que sus actividades se extiendan en el tiempo, por la acción organizada de sus sistemas internos, y no por la acción específica de uno o más individuos” (Coaguila, 2009, p.39). Evidentemente, como expresan Kiyosaki y Lechter (2003; 2004), esto sólo es posible en tanto el emprendedor convierta en un sistema el emprendimiento que dirige o ha creado.

Otro criterio considerado, que si bien no alcanza la contundencia de la autonomía funcional, es la visión del emprendedor respecto a su idea de

negocio. En ese sentido, el hecho de que el emprendimiento asuma o no la condición legal de alguna forma empresarial, es decir, la personería jurídica correspondiente, más que un criterio de diferenciación respecto de la proyección empresarial que alcanza el emprendimiento, “reviste importancia porque, detrás de las formas adoptadas, es posible intuir la perspectiva con la cual el emprendedor dio inicio a su negocio” (Huatta, 2009, p.38). Así, como explica este autor, en un determinado entorno, en el cual existe determinado marco legal que especifica las diferentes modalidades de actividades productivas o de constitución de empresas, “la sola acción de adoptar una figura formal para el negocio que se tiene en mente, habla de la visión del emprendedor respecto a esa idea de negocio” (Huatta, 2009, p.38).

Esta acción por parte del emprendedor se enmarca en la necesidad de responderse qué se quiere del negocio que se inicia, qué se busca y qué se espera, respuestas que son las que ayudarán al emprendedor a dar forma a su idea de negocio (Bhide, 1996) ya sea como un emprendimiento o una empresa. De aquí que siguiendo la línea de Huatta (2009) y Coaguila (2009) se considere que la proyección empresarial se define en función de dos dimensiones constitutivas: una dimensión legal, que refiere “el hecho de que el emprendimiento haya asumido alguna forma tipificada para la empresa”; y una dimensión laboral, que refiere “la necesidad de que el dueño sea parte o no de la fuerza laboral que ocupa el negocio”.

2.3.2. DIMENSIONES DE LA PROYECCIÓN EMPRESARIAL

A) Dimensión laboral

Según Coaguila (2009), esta dimensión “refiere la necesidad o no de que el dueño o gestor del emprendimiento sea parte de la fuerza laboral que realiza las actividades propias del negocio en marcha” (p.40). La razón de considerar este criterio estriba en el hecho de que existe una gran diferencia entre una empresa y lo que se identifica como emprendimiento (pequeño negocio, negocio minorista, pequeña empresa o microempresa), según la distinción que plantean Kiyosaki y Lechter (2003) respecto a lo que denominaron el cuadrante del flujo del dinero.

B) Dimensión legal

Según Coaguila (2009) esta dimensión refiere el hecho de que el emprendimiento legalmente haya asumido o no la condición de alguna forma empresarial, pues, como ya se adelantó, la importancia de este criterio radica en la posibilidad de identificar la “perspectiva con la cual el emprendedor dio inicio a su negocio” (p.38). En ese sentido, es necesario destacar el énfasis que pone Huatta (2009) en sostener que la figura legal adoptada “trae consigo responsabilidades legales y tributarias que en mayor o menor medida” expresan tácitamente mucho de lo que el emprendedor quiere para su negocio en el futuro.

2.4. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Una empresa se define como “la entidad u organismo que realiza actividades de producción, transformación, comercialización de productos y/o la prestación de servicios, con el propósito de satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, lo que le permite obtener utilidad o beneficio (lucro), para lo cual utiliza sus recursos de capital y de trabajo” (Coaguila, 2009, p.18)

En el Perú, según la *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa* (Ley 28015), “la Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.”

Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la Ley mencionada, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas (Mamani, 2009).

La *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa* (Ley 28015) ha sido modificada por el Decreto Legislativo 1086, que aprueba la *Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al empleo decente*, en la que se modifican los criterios que definen las microempresas y pequeñas empresas.

Cabe señalar que, de acuerdo con esta Ley, las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

A) Número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta 100 trabajadores inclusive.

B) Nivel de ventas anuales:

- La microempresa, ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- La pequeña empresas, ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS UTILIZADOS

Coaching

Proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades

Competencias de coaching

Conjunto de habilidades básicas que, según el modelo de Leonard, debe desarrollar el coach para llevar a cabo una sesión de coaching con éxito.

Práctica de coaching

Frecuencia con que en una micro y pequeña empresa se ponen en práctica, conscientemente o no, las habilidades básicas que debe desarrollar un coach para llevar a cabo una sesión de coaching con éxito.

Emprendimiento

Unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada o no en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios; que emplea una fuerza laboral de uno a 100 trabajadores, entre los

cuales se cuenta el dueño o emprendedor; y cuyos nivel de ventas no supera las 1700 unidades impositivas tributarias anuales.

Empresa

Entidad u organismo que realiza actividades de producción, transformación, comercialización de productos y/o la prestación de servicios, con el propósito de satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, lo que le permite obtener utilidad o beneficio (lucro), para lo cual utiliza sus recursos de capital y de trabajo.

Microempresa

Unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios; que emplea una fuerza laboral de uno a 10 trabajadores, entre los cuales se cuenta el dueño o emprendedor; y cuyos niveles de ventas no superan las 150 unidades impositivas tributarias anuales. Cuando no se especifique el uso de este significado, se utilizará como sinónimo de emprendimiento.

Pequeña empresa

Unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios; que emplea una fuerza laboral de uno a 100 trabajadores, entre los cuales se cuenta el dueño o emprendedor; y cuyos niveles de ventas no superan las 1700 unidades impositivas tributarias anuales. Cuando no se especifique el uso de este significado, se utilizará como sinónimo de emprendimiento.

Proyección empresarial

Atributo de un negocio por el cual se evidencia el nivel de alcance o logro que consigue en el proceso de constituirse como empresa.

Nivel o estadio de emprendimiento simple

Categoría o clase de negocio en la cual existe una fuerte necesidad presencial del dueño y/o no se ha adoptado un régimen tributario propio de la actividad empresarial.

Nivel o estadio de emprendimiento avanzado

Categoría o clase de negocio en la cual se ha conseguido superar en parte la fuerte dependencia física respecto de la presencia del dueño y se ha adoptado un régimen tributario propio de la actividad empresarial. El emprendedor trabaja en el negocio, pero tiene *ayudantes* o *empleados* que realizan **varias** tareas del negocio; y el emprendimiento se ha acogido a un régimen tributario que lo tipifica como empresa.

Nivel o estadio de empresa

Categoría o clase de negocio en la cual se ha superado completamente la necesidad de que el dueño o emprendedor sea parte de la fuerza laboral, y se ha adoptado un régimen tributario tipificado para una empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS.

3.1.1 HIPÓTESIS GENERAL

HG : La *práctica de coaching* influye en el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013.

H₀ : La *práctica de coaching* no influye en el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013.

3.1.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La *práctica de coaching* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, se distribuye en el nivel inadecuado.
- La *proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, se distribuye en el nivel de emprendimiento simple.
- La *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, se asocian significativamente.

3.2. VARIABLES

3.2.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

Práctica de coaching

Se define conceptualmente como la frecuencia con que en un emprendimiento se ponen en práctica en forma consciente o no las habilidades básicas que debe desarrollar un coach para llevar a cabo una sesión de coaching con éxito, identificadas ya sea en el emprendedor respecto de sus trabajadores o en un trabajador respecto de otro trabajador.

Proyección empresarial

Se define conceptualmente como el atributo de un emprendimiento por el cual se evidencia el nivel de alcance o logro que consigue en el proceso de

constituirse como empresa, y que se determina en función de dos criterios: su funcionamiento como empresa por constituirse como tal y adoptar un régimen tributario específico para éstas; y la necesidad de que el dueño sea parte de la fuerza laboral.

3.2.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
práctica de coaching	personal	Curiosidad. Capacidad para reconocer la perfección en cada situación. Capacidad para enfocarse en lo más importante. Capacidad para explorar nuevos territorios. Capacidad para disfrutar de la verdad. Capacidad para diseñar un entorno favorable.
	interaccional	Capacidad para generar conversaciones provocadoras. Capacidad para facilitar el autodescubrimiento. Capacidad para comunicar claramente. Capacidad para contar lo que se percibe. Capacidad para impulsar al trabajador a sacar lo mejor de sí. Capacidad para disfrutar de la relación con el trabajador. Capacidad para ampliar los esfuerzos del trabajador. Capacidad para convertirse en hinchada del trabajador. Capacidad para respetar la humanidad de sus trabajadores.
proyección empresarial	legal	Régimen tributario asumido
	laboral	Necesidad presencial del dueño

Fuente: elaborado por el autor.

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Por su finalidad, contribuir a incrementar el corpus de conocimientos respecto al comportamiento de las mypes, el estudio se identifica como investigación básica (Ander – Egg, 1991). Este tipo de estudios tiene como fin incrementar el conocimiento existente respecto a una realidad en estudio. De acuerdo al problema y tipo de conocimiento a lograr, se identifica como investigación de tipo correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Este tipo de estudios se plantea como una alternativa a los estudios descriptivos y explicativos en tanto va más allá de la simple descripción de las variables, pero no alcanza el nivel de profundización en la determinación de relaciones causales entre las variables, que caracteriza a los estudios explicativos.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Para efectos de la contrastación de hipótesis, en tanto se trata de una hipótesis correlacional, se utilizó el diseño no experimental transeccional correlacional, porque procura verificar la existencia de correlación significativa entre las variables. Responde a los estudios transeccionales en tanto la información recogida corresponde a un solo periodo. Y responde a los estudios correlacionales porque procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables.

3.6. DISEÑO MUESTRAL

3.6.1. POBLACIÓN

La población está conformada por todas las mypes del distrito de Moquegua. Son aproximadamente 1680 pequeños negocios formales e informales.

3.6.2. MUESTRA

Se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple. El tamaño de muestra se determina por el procedimiento para estimación de proporciones en poblaciones finitas (Velásquez y Rey, 1999). La expresión es la siguiente:

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

Donde:

- Z : Número determinado según la tabla de valores críticos de la distribución normal estándar
- p : Proporción de unidades de análisis que asumen una misma categoría de la variable
- q : (1 – p) Proporción de unidades de análisis en los que la categoría de la variable no se presenta
- N : Población
- ε : Error permitido

Considerando un nivel de confianza del 95% y, en consecuencia, un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0.05$), se tiene:

$$n = 313$$

Donde:

$$Z = 1.96 \text{ (para } \alpha=0.05)$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 1680$$

$$\varepsilon = 0.05$$

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.7.1. Concepción general del instrumento

Para la recolección de información sobre las dos variables se ha utilizado como instrumento de investigación un cuestionario estructurado, concebido al amparo del enfoque de métodos múltiples (Sommer y Sommer, 2001), al que se ha denominado *Test: Coaching y Emprendimientos*. En su primera parte, se ajusta al cuestionario como procedimiento principal, y presenta ítems con alternativas de respuesta cerrada y un solo ítem con respuesta abierta; se basa íntegramente en la categorización propuesta, validada y aplicada por Coaguila (2009). En la segunda parte, se utiliza un cuestionario con escalamiento Likert de elaboración propia con validación según se describe.

3.7.2. Ficha técnica

Nombre	: Test: Coaching y Emprendimientos
Autor	: Néstor Gavino Maraza Martínez
Procedencia	: Escuela de Postgrado, Universidad Privada de Tacna
Administración	: Administrable por el investigador y autoadministrable
Tiempo de administración	: No tiene tiempo límite, pero se sugiere 20 minutos.
Ámbito de aplicación	: Dueños y/o gerentes de pequeñas empresas
Tipo de instrumento	: cuestionario con escalamiento Likert
Validez	: Validez de contenido mediante juicio de expertos
Confiabilidad	: Superior a 0.85 (método de consistencia interna)
Finalidad	: Categorizar una mype en función de la práctica de coachng.

3.7.3. Diseño y estructura del instrumento

Cuadro 1. Estructura del *Test Coaching y Emprendimientos*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS		
			Cód	Núm	Pond
caracterización		sexo	0.1	4	no aplica
		edad	0.2		
		estado civil	0.3		
		tipo de actividad económica	0.4		
proyección empresarial	legal	Régimen tributario asumido	0.5	2	0 - 2
	laboral	Necesidad presencial del dueño	0.6		
práctica de coaching	conocimiento	aproximación al coaching	0.7	2	no aplica
		conocimiento de coaching	0.8		
	personal	Curiosidad.	1.1	6	6 - 30
		Capacidad para reconocer la perfección en cada situación.	1.2		
		Capacidad para enfocarse en lo más importante.	1.3		
		Capacidad para explorar nuevos territorios.	1.4		
		Capacidad para disfrutar de la verdad.	1.5		
		Capacidad para diseñar un entorno favorable.	1.6		
	interaccional	Capacidad para generar conversaciones provocadoras.	1.7	9	9 - 45
		Capacidad para facilitar el autodescubrimiento.	1.8		
		Capacidad para comunicar claramente.	1.9		
		Capacidad para contar lo que se percibe.	1.10		
		Capacidad para impulsar al trabajador a sacar lo más grande de sí.	1.11		
		Capacidad para disfrutar de la relación con el trabajador.	1.12		
		Capacidad para ampliar los esfuerzos del trabajador.	1.13		
Capacidad para convertirse en hinchado del trabajador.		1.14			
Capacidad para respetar la humanidad del trabajador.		1.15			
		Total		23	15 - 75

Fuente: elaboración propia.

3.7.4. Validez

La validez representa el grado en que un procedimiento “produce información genuina y creíble” (Sommer y Sommer, 2001, p.4), y se conceptualiza como el “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández et al., 2006, p.277). Los criterios utilizados en la validación de las dos partes del instrumento han sido la *evidencia en función del criterio* y la *evidencia en función del contenido*. En el primer caso, se tomó como criterio el test de Proyección Empresarial de Coaguila (2009). El procedimiento de validación se sintetiza en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Procedimiento de validez en relación el criterio

Criterio: Test de Proyección Empresarial (Coaguila, 2009)			
Aspectos			
items	alternativas	correspondencia	
		entre ítems	entre alternativ.
Tipo de actividad económica a la que se dedica	1 Producción 2 Servicios 3 Comercio	1	1 1 1
Señale usted el régimen al que pertenece este negocio.	0 Ninguno 1 Simplificado 2 Especial o general	1	1 1 1
Por lo general, ¿usted, como dueño, trabaja en este negocio?	1 Sí 2 No	1	1 1
categorías	emprend. simple emprend. avanzado empresa		1 1 1
procedimiento de medición	el mismo		

Fuente: elaboración propia.

La correspondencia entre el instrumento criterio con el instrumento diseñado en torno a los aspectos considerados (ítems, alternativas de respuesta, categorías de la variable y procedimiento de medición) es completa. Por lo tanto, el apartado destinado a medir y categorizar la variable *proyección empresarial* cuenta con validez referida al criterio.

En el caso de la segunda parte, que mide la Práctica de Coaching, se define la validez de contenido como el “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (Hernández et al., 2006, p.277). El método empírico aplicado fue el juicio de expertos. Se desempeñaron como jueces del instrumento expertos en investigación que cuentan con el grado de doctor en Ciencias Económicas, Ciencias Contables y Ciencias Administrativas, y con el grado de magíster o máster en Estadística Matemática y Docencia Universitaria e Investigación.

El procedimiento de validación de la versión actual del cuestionario se resume a continuación:

Cuadro 3. Resumen del procedimiento de validación de contenido

		relación entre V y D		relación entre D e I		relación entre I e I		relación entre I y A	
Dimensión	ítem	J	A	J	A	J	A	J	A
Personal	9								
items acuerdo total (5j)		5	9	5	9	5	9	5	9
items acuerdo parcial (4j)			0		0		0		0
Interaccional	6								
items acuerdo total (5j)		5	6	5	6	5	5	5	6
items acuerdo parcial (4j)			0		0		1		0
	15								

Fuente: elaborado por el autor.

En lo que concierne a los criterios relación entre variable y dimensiones, relación entre dimensiones e indicadores y relación entre ítems y alternativas, todos los jueces demostraron acuerdo en cada una de las dimensiones del Inventario. Sólo en el caso del criterio relación entre indicadores e ítem, hubo un desacuerdo en uno de los ítems de la dimensión *autosatisfacción*, y un desacuerdo en uno de los ítems de la dimensión *autovaloración*. En consecuencia, el Inventario Adaptado es válido.

3.7.5. Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (Hernández et al., 2006, p.279).

Para la parte del cuestionario, se trabajó con una muestra piloto de 20 sujetos. La confiabilidad se estimó como una medida de correspondencia entre dos sucesivas aplicaciones del test. Para ello, se utilizó el coeficiente por rangos Rho de Spearman, considerando como rangos el ordenamiento de las variables en la etapa de aplicación del test y en la etapa del retest.

Cuadro 4. Coeficientes Rho de Spearman para correspondencias entre ítems

	i105,i205	i106,i206	i107,i207	i108,i208
Coeficiente de correlación	1,000**	1,000**	,816**	,882**
Sig. (bilateral)	.	.	.000	.000
N	20	20	20	20

Fuente: aplicación del Cuestionario a muestra piloto ($n_1 = 20$)

En todos los ítems, el coeficiente es bastante alto, superior a 0,8, que en una escala de -1 a +1, indica una alta correspondencia entre las alternativas de una y otra aplicación del instrumento.

Para la parte de la escala de cumplimiento de normatividad (ítems 1.1 a 1.15), se trabajó con la misma muestra piloto de 20 sujetos. En el caso de la escala por la naturaleza de las alternativas (ítems con escalamiento Likert), la confiabilidad se estimó en función de la consistencia interna mediante el coeficiente alfa – Cronbach.

Cuadro 5. Coeficiente de confiabilidad para la escala

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,960	,962	15

Fuente: aplicación del Cuestionario a muestra piloto ($n_2 = 20$)

La escala alcanza un coeficiente alfa – Cronbach de 0,960, valor bastante alto, que evidencia alta confiabilidad en esta parte del instrumento.

3.7.6. Niveles de medición de las variables

En lo que concierne a la variable *proyección empresarial*, las alternativas de respuesta asumen los siguientes valores:

ÍTEM	ALTERNATIVA		DESCRIPCIÓN	VALOR
05	0	Ninguno	No se ha asumido régimen tributario	0
	1	Simplificado	Régimen no empresarial	0
	2	Especial o general	régimen empresarial	1
06	1	sí	Necesidad presencial del dueño	0
	2	no	No necesidad presencial del dueño	1

La categorización de la variable *proyección empresarial*, se hizo en función de las puntuaciones y categorías siguientes:

PUNTUACIÓN	CATEGORÍA
0	EMPREDIMIENTO SIMPLE
1	EMPREDIMIENTO AVANZADO
2	EMPRESA

En lo que concierne a la variable *práctica de coaching*, las alternativas de respuesta asumen los siguientes valores:

ALTERNATIVA	DESCRIPCIÓN	VALOR
MP	Muy pocas veces	1
AV	A veces	2
NS	No lo sé	3
Fre	Frecuentemente	4
MF	Muy frecuentemente	5

La categorización de la variable práctica de coaching, se hizo en función de las puntuaciones y niveles siguientes:

PRÁCTICA DE COACHING	
PUNTUACIÓN	NIVEL
15 – 35	PRÁCTICAMENTE NULA
36 – 55	INADECUADA
56 – 75	ADECUADA

PRÁCTICA DE COACHING: DIMENSIÓN PERSONAL	
PUNTUACIÓN	NIVEL
6 – 14	PRÁCTICAMENTE NULA
15 – 22	INADECUADA
23 – 30	ADECUADA

PRÁCTICA DE COACHING: DIMENSIÓN INTERACCIONAL	
PUNTUACIÓN	NIVEL
9 – 21	PRÁCTICAMENTE NULA
22 – 33	INADECUADA
34 – 45	ADECUADA

3.8. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron el soporte informático SPSS 18, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; y Excel, aplicación de Microsoft Office que cuenta con potentes recursos gráficos y funciones específicas para el ordenamiento de datos.

Para el análisis de la información se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial, entre las cuales destacan:

- *Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual)*. Estas tablas sirven para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- *Gráficos circulares*. Utilizados para visualizar las variables en función de su categorías o niveles.
- *Tablas de contingencia*. Se utiliza este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.
- *Prueba chi cuadrado (χ^2)*. Esta prueba inferencial, que responde a las pruebas de independencia de criterios, se basa en el principio de que dos variables son independientes entre sí, en el caso que la probabilidad de que la relación sea producto del azar sea mayor que una probabilidad α fijada de antemano como punto crítico o límite para aceptar la validez de la prueba. (Cortada y carro, 1972) En caso contrario, si la significación de la prueba (enunciada como p y conocida como p – valor) es menor que la probabilidad α considerada, entonces, se presume que existe relación o asociación entre las variables. En ese sentido, la prueba efectuada y la decisión para la prueba de hipótesis, se basa en el criterio del p – valor, y no tanto en el valor chi cuadrado (Pérez, 2005). Esto es: si p – valor $> \alpha$, entonces, las variables son independientes; en otras palabras, no hay relación entre las variables. Por el contrario, si p – valor $\leq \alpha$, entonces, se presume que las variables están relacionadas entre sí.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. Caracterización de las mypes

Cuadro 6. Mypes por género del emprendedor

GÉNERO	frecuencia	%
FEMENINO	124	39.4
MASCULINO	191	60.6
TOTAL	315	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

En lo que respecta al género del emprendedor, en 191 casos, que representan el 60,6% de la muestra, las mypes son conducidas por un varón; mientras que en 124 casos, que representan el 39,4%, las mypes son conducidas por una mujer. Estas cifras muestran que, aunque todavía existe una proporción mayor de varones frente a mujeres que conducen las mypes, de casi tres a dos, las diferencias no son tan contundentes, lo que evidencia que, en la ciudad de Moquegua, la conducción de las mypes no sólo ha sido asumida también por las mujeres, sino que se trata de un segmento creciente de población que asume por su propia cuenta la intención de aprovechar las oportunidades de negocio que el entorno ofrece.

Cuadro 7. Mypes por edad del emprendedor

EDAD	frecuencia	%
20 años o menos	2	0.6
21 a 30	68	21.6
31 a 40	117	37.1
41 a 50	83	26.3
Más de 50 años	45	14.3
TOTAL	315	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Como se observa en el cuadro, la mayoría de emprendedores se distribuye entre los 21 a 50 años, que en conjunto alcanzan una proporción de 85,1% de la muestra. Nótese que poco más de la tercera parte (117 personas, que representan el 37,1% de la muestra) de todo el conjunto de mypes son conducidas por emprendedores que se distribuyen en la categoría de 31 a 40 años. Por otro lado, en la categoría de 21 a 30 años, se distribuyen 68 emprendedores, que representan el 21,6% de la muestra; y en la categoría de 41 a 50 años, se distribuyen 83 emprendedores, que representan el 26,3% de la muestra. En contraste a esta generalidad, en la categoría de más de 50 años, se distribuyen 45 emprendedores, que representan el 14,3% de la muestra; y en la categoría de 20 años o menos, se distribuyen sólo dos personas, que representan apenas el 0,6% de la muestra. Estos datos muestran que el conjunto de mypes que fueron parte del estudio son conducidas por emprendedores de edad media, ni muy jóvenes, ni muy mayores.

Cuadro 8. Mypes por estado civil del emprendedor

ESTADO CIVIL	frecuencia	%
SOLTERO	49	15.6
CASADO/ CONVIVIENTE	225	71.4
DIVORCIADO/SEPARADO	40	12.7
VIUDO	1	0.3
TOTAL	315	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Como se observa en el cuadro, una gran mayoría de mypes son conducidas por emprendedores que se identifican como casados o convivientes; en este sentido, reconocen esta condición 225 personas, que representan el 71,4% de la muestra. Frente a esta mayoría, 49 personas, que representan el 15,6% de la muestra, manifiestan que son solteros; mientras que 40 personas, que representan el 12,7% del conjunto, manifiestan que están en condición de divorciados o separados. De alguna manera, se evidencia que la soltería, que podría interpretarse como una condición favorable a las intenciones de gestar una empresa, en tanto el posible emprendedor tiene la oportunidad de dedicar tiempo y dinero a la consolidación de un negocio, no lo es. Por el contrario, la condición que fuertemente destaca en el grupo es la del estado conyugal (ya sea por matrimonio o por simple convivencia), que sugiere la posibilidad de que los emprendedores mype se orienten hacia la actividad empresarial debido a una mayor asunción de responsabilidades personales y familiares.

Cuadro 9. Mypes por sector

MYPES POR SECTOR	frecuencia	%
PRODUCCION	17	5.4
SERVICIOS	152	48.3
COMERCIO	146	46.3
TOTAL	315	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Como se observa en el cuadro, la mayoría de mypes se dedican a los servicios, aunque en términos relativamente cercanos a los que identifican el comercio. En este sentido, 152 mypes, que representan el 48,3% del total, responden al sector servicios, un sector que, debido al crecimiento de la economía regional, poco a poco gana espacio entre la población local. Sin embargo, el sector comercio alcanza una proporción bastante importante, con 146 mypes, que representan el 46,3% del total, aunque esto era una característica esperable considerando información de años anteriores en la que este sector tiene primacía. En contraste, en la muestra, el sector producción alcanza apenas la cifra de 17 mypes, que representan sólo un 5,4% del total.

Cuadro 10. Mypes por giro de negocio

GIRO	frecuencia	%
animación fiestas / org. eventos	7	2.2
estudio de arquitectura	1	0.3
Artículos para el hogar	3	1.0
Avícola	2	0.6
Reparación de bicicletas	2	0.6
Bodega / abarrotes/ minimarket	23	7.3
Venta de Celulares	17	5.4
Venta de Computadoras	7	2.2
Confecciones	5	1.6
Enseñanza de danzas	3	1.0
Alquiler de disfraces	5	1.6
Dulcería	1	0.3
Farmacia	6	1.9
Ferretería	9	2.9
Venta de fruta / verdura	6	1.9
Gigantografía / serigrafía	11	3.5
Venta de golosinas	7	2.2
Venta de granos	9	2.9
Hostal	5	1.6
Imprenta	4	1.3
Internet	11	3.5
Librería	5	1.6
Venta de licores	9	2.9
Taller de llantas	2	0.6
Llaves	2	0.6
metal mecánica	2	0.6
Muebles	4	1.3
Panadería	6	1.9
Piñatería	2	0.6
pub / bar	8	2.5
Renovadora	6	1.9
restaurante / quiosco comida	56	17.8
sonido	2	0.6
Venta de ropa	19	6.0
Venta de telas	4	1.3
Tipeo y fotocopias	26	8.3
Venta de videos	15	4.8
Zapatería	3	1.0
TOTAL	315	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

En el cuadro se observa que la composición de la muestra por giro de negocio es bastante diversa. Sin embargo, los giros de negocio de las mypes que alcanzan las mayores cifras e importancia son los restaurantes y quioscos de comida, con 56 exponentes, que representan el 17,8% de la muestra; los centros de tipeo y fotocopias, con 26 casos, que representan el 8,3% de la muestra; la venta de ropa, con 19 casos, que representan el 6% de la muestra; y la venta de celulares, con 17 casos, que representan el 5,4% de la muestra. Este cuadro corrobora lo señalado anteriormente en torno al sector en el que se desenvuelve la mype, donde destacan los servicios.

Cuadro 11. Mypes por aproximación al coaching

APROXIMACIÓN	frecuencia	%
SÍ	255	81.0
NO	60	19.0
TOTAL	315	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

En este cuadro se observa la distribución de las mypes que conformaron la muestra en función de la aproximación del emprendedor al tema del coaching. En este caso, en 255 mypes, que representan el 81% de la muestra, el emprendedor manifiesta haber escuchado hablar del coaching. En contraste, en 60 casos, que representan el 19%, el emprendedor no conoce el tema. Estos datos muestran que, aun cuando el coaching constituye un tema y actividad cuya importancia se ha destacado desde fines de los años 90 y ha cobrado protagonismo en el presente siglo, en su rol formador y orientador del recurso humano, en el caso de los emprendedores mype de Moquegua la situación es claramente distinta, muy alejada de lo que viene ocurriendo en otros entornos empresariales y emprendedores, lo que sugiere la necesidad de promover el coaching no sólo en el entorno mype, sino en todo el ámbito emprendedor de la región.

Cuadro 12. Mypes por conocimiento de coaching

EE	frecuencia	%
SUFICIENTE	51	16.2
LIMITADO	264	83.8
TOTAL	315	100.0

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Conoc.coaching
N		315
Parámetros uniformes ^{a,b}	Mínimo	,00
	Máximo	1,00
Diferencias más extremas	Absoluta	,838
	Positiva	,838
	Negativa	-,162
Z de Kolmogorov-Smirnov		14,875
Sig. asintót. (bilateral)		,000

a. La distribución de contraste es la Uniforme.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

En este cuadro se observa la distribución de las mypes que conformaron la muestra en función del conocimiento que tienen de lo que es coaching. En este sentido, las cifras son reveladoras de lo que ocurre en torno a esta noción. Sólo en 51 mypes, que representan el 16,2% de la muestra, son conducidas por emprendedores que tienen una noción bastante clara de lo que significa el coaching. En contraste, en 264 casos, las mypes son conducidas por emprendedores que en términos concretos no conocen qué es el coaching o que evidencian un conocimiento sumamente limitado al respecto.

Para probar si las categorías se distribuyen uniformemente, se utilizó la prueba de Kolmogorov – Smirnov para una muestra, que supone que cuando las categorías muestran una distribución uniforme entre sí, la probabilidad asociada

a la prueba supera un límite establecido (en este caso, 0,05); pero cuando una de las categorías presenta una frecuencia significativamente diferente, la probabilidad asociada a la prueba es menor que el límite establecido. En este caso, los datos muestran una significación de 0,000, que indica que una de las categorías es significativamente diferente de la otra. Como se observa, hay predominio de la categoría que identifica el conocimiento limitado respecto del coaching.

Estos datos corroboran la primera apreciación señalada en el cuadro anterior, en el sentido que los emprendedores mype de Moquegua no sólo tienen un conocimiento muy limitado del coaching, sino que su aproximación a esta noción es todavía bastante incipiente.

4.1.2. Práctica de coaching

Cuadro 13. Mypes por práctica de coaching

PRÁCTICA DE COACHING	frecuencia	%
ADECUADA	42	13.3
INADECUADA	99	31.4
PRÁCTICAMENTE NULA	174	55.2
TOTAL	315	100.0

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		pract.coaching
N		315
Parámetros uniformes ^{a,b}	Mínimo	1,00
	Máximo	3,00
Diferencias más extremas	Absoluta	,451
	Positiva	,451
	Negativa	-,152
Z de Kolmogorov-Smirnov		8,001
Sig. asintót. (bilateral)		,000

a. La distribución de contraste es la Uniforme.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

En este cuadro se observa la distribución de las mypes que conformaron la muestra en función de la práctica de coaching que realizan. En este caso, en 174 mypes, que representan el 55,2% de la muestra, la práctica del coaching es prácticamente nula, mientras que en 99 casos, que representan el 31,4%, la práctica del coaching es inadecuada. Frente a esta realidad, en un conjunto relativamente pequeño pero ciertamente importante, de sólo 42 mypes, que representan el 13,3% de la muestra, la práctica del coaching es adecuada.

En cuanto a la distribución de las categorías, la prueba de Kolmogorov – Smirnov evidencia que una de las categorías presenta una frecuencia

significativamente diferente ($p=0,000$) respecto de las otras. Como se observa, hay predominio de la categoría que identifica una práctica de coaching prácticamente nula.

Los datos no hacen sino evidenciar una consecuencia de lo identificado en la información anterior: si la aproximación al coaching y el conocimiento que se tiene del mismo es bastante limitada, difícilmente los emprendedores mype podrán desarrollar una práctica de coaching suficiente o, por lo menos, enfocada, de modo que les facilite acogerse a los beneficios que esta práctica puede proporcionarles en términos de calificación del personal y de mejoramiento del desempeño del negocio.

Cuadro 14. Mypes por práctica de coaching: dimensión personal

PRÁCTICA DE COACHING	frecuencia	%
ADECUADA	48	15.2
INADECUADA	125	39.7
PRÁCTICAMENTE NULA	142	45.1
TOTAL	315	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

En este cuadro se observa la distribución de las mypes que conformaron la muestra en función de la primera dimensión de la práctica de coaching: la dimensión personal. En este caso, en 142 mypes, que representan el 45,1% del conjunto, la práctica de coaching en esta dimensión es prácticamente nula. Esto significa que en poco menos de la mitad de las mypes se evidencia debilidad o carencia en el emprendedor en lo que respecta a su capacidad para enfocarse en las tareas que requieren atención o que invitan a la aproximación a nuevas esferas de actividad, e incluso para diseñar entornos de trabajo favorables. En la misma línea de interpretación, en 125 mypes, que representan el 39,7% del total, la práctica de coaching es inadecuada, lo que indica limitaciones en las capacidades mencionadas, aunque no la carencia casi total de las mismas. En contraste, sólo en 48 mypes, que representan apenas el 15,2% del conjunto, la práctica de coaching es adecuada, lo que indica que, en forma deliberada o no, en estas mypes los emprendedores evidencian una concreción relativamente frecuente de las capacidades que identifican esta dimensión.

Cuadro 15. Mypes por práctica coaching: dimensión interaccional

PRÁCTICA DE COACHING	frecuencia	%
ADECUADA	46	14.6
INADECUADA	132	41.9
PRÁCTICAMENTE NULA	137	43.5
TOTAL	315	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

En este cuadro se observa la distribución de las mypes que conformaron la muestra en función de la segunda dimensión de la práctica de coaching: la dimensión interaccional. En este caso, en 137 mypes, que representan el 43,5% del conjunto, la práctica de coaching en esta dimensión es prácticamente nula. Esto implica una fuerte carencia de los emprendedores en lo que respecta a aspectos que favorecen la comunicación efectiva con el personal; esas carencias corren de manera paralela a las dificultades para impulsar al trabajador a aprovechar sus mejores cualidades personales y aptitudes necesarias para el trabajo. Y en la misma línea de interpretación, en 132 mypes, que representan el 41,9% del total, la práctica de coaching es inadecuada, lo que expresa limitación en la concreción de estas cualidades deseables en la interacción emprendedor – trabajador. En contraste, sólo en 46 mypes, que representan apenas el 14,6% del conjunto, la práctica de coaching es adecuada.

4.1.3. Proyección empresarial

Cuadro 16. Mypes por proyección empresarial

CE	frecuencia	%
EMPRESARIADO AVANZADO	62	19.7
EMPRESARIADO SIMPLE	253	80.3
TOTAL	315	100.0

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		proyección
N		315
Parámetros uniformes ^{a,b}	Mínimo	,00
	Máximo	2,00
Diferencias más extremas	Absoluta	,552
	Positiva	,552
	Negativa	-,197
Z de Kolmogorov-Smirnov		9,804
Sig. asintót. (bilateral)		,000

a. La distribución de contraste es la Uniforme.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

En este cuadro se muestra la distribución de la muestra en función de la proyección empresarial que han alcanzado, de acuerdo con los criterios considerados. Nótese que la enorme mayoría de mypes, en este caso, 253 mypes, que representan el 80,3% del total, no superan la condición de emprendimiento simple, de acuerdo a los criterios especificados, lo que supone que, o bien no se ha superado la necesidad presencial del dueño o emprendedor en la realización de las actividades propias del negocio, o sencillamente no se ha adoptado un régimen tributario propio de la actividad empresarial y se sigue trabajando el amparo del régimen único simplificado (RUS). En contraste, 62 mypes, que representan apenas el 19,7% del conjunto, alcanzan la condición de

emprendimiento avanzado, lo que implica, por un lado, la decisión de adoptar un régimen tributario aplicable a las empresas y, por otro, la disminución de la dependencia del negocio respecto de la presencia física del dueño. Cabe destacar que ninguna de las mypes alcanzó el nivel de empresa.

Por otro lado, la prueba de Kolmogorov – Smirnov evidencia que una de las categorías presenta una frecuencia significativamente diferente ($p=0,000$) respecto de las otras. Como se observa, prevalece la condición de emprendimiento simple.

Cuadro 17. Mypes por régimen tributario del negocio

RÉGIMEN	frecuencia	%
SIMPLIFICADO	201	63.8
ESPECIAL/GENERAL	114	36.2
TOTAL	315	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Como se observa en el cuadro, la mayoría de mypes se conducen al amparo del régimen simplificado. En este sentido, 201 mypes, que representan el 63,8%, realizan sus actividades bajo este régimen. En contraste, 114 mypes, que representan el 36,2% de la muestra, realizan sus actividades ya sea al amparo del régimen especial o el régimen general. Este aspecto de la variable *proyección empresarial* es importante en la medida que expone indirectamente las expectativas futuras del emprendedor acerca de la mype que conduce, y en este caso, muestra que la mayoría de emprendedores mype prefiere trabajar al amparo de un régimen no aplicable específicamente a las empresas; en otras palabras, prefieren conducir su negocio sin el apremio de darle la forma de una empresa que asuma las responsabilidades tributarias que le compete como tal.

Cuadro 18. Mypes por necesidad presencial del emprendedor

NECESIDAD PRES.	frecuencia	%
SÍ	226	71.7
NO	89	28.3
TOTAL	315	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Como se observa, en la mayoría de mypes trabaja el dueño en las actividades que realizan; en otras palabras, el dueño es parte de la fuerza laboral. Este indicador muestra que gran parte de las mypes necesitan de la presencia del dueño para funcionar. En ese sentido, en 226 casos, que representan el 71,7% del total, la presencia del emprendedor como parte de la fuerza laboral es necesaria. En contraste, en 89 casos, que representan apenas el 28,3% de la muestra, la presencia del dueño ya no es necesaria. Es interesante notar que sólo en este último grupo se alcanza una condición que se corresponde con la definición del *nivel de empresa* que aquí se ha propuesto.

4.1.4. Práctica de coaching y proyección empresarial

Cuadro 19. Mypes por proyección empresarial según práctica de coaching.

Pruebas chi cuadrado

Tabla de contingencia Práctica Coach * Proyección Emp

Recuento

		Proyección Emp		Total
		Emprend. avanzado	Emprend. simple	
Práctica Coaching	Adecuada	17	25	42
	Inadecuada	20	79	99
	Prácticamente nula	24	150	174
Total		61	254	315

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,492 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	13,691	2	,001
N de casos válidos	315		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8.13.

Fuente: Elaborado por el autor con SPSS 15

En el cuadro se observa que de las 254 mypes que no superan la condición de emprendimiento simple, sólo en 25 casos se practica adecuadamente el coaching. Sin embargo, en 79 y 150 casos, la práctica del coaching es inadecuada o simplemente no se da. En contraste, de las 61 mypes que alcanzan la condición de emprendimiento avanzado, sólo en 17 casos la práctica del coaching es adecuada. En contraste, en 20 casos es inadecuada, y en 24 casos, prácticamente no se da.

En otras palabras, y en términos de proporciones, se aprecia que en la mayoría de mypes que no superan la condición de emprendimiento simple, la práctica de

coaching es inadecuada o no se da, mientras que en importante proporción de mypes que alcanzan la condición de emprendimiento avanzado, la práctica de coaching es adecuada. Este importante contraste entre las categorías extremas de las variables, permite presumir la existencia de relación entre las variables.

Esta aparente relación entre las variables se confirma con la prueba chi cuadrado efectuada. La prueba arroja los siguientes valores: $\chi^2= 15,492$, un valor chi cuadrado calculado mediante el procedimiento de Pearson, relativamente alto en comparación con el valor crítico para dos grados de libertad y un 95% de nivel de confianza (o 5% de nivel de significancia), que se sitúa en 5.99. Esto se expresa de la siguiente forma:

H_0 : La práctica de coaching y la proyección empresarial no están relacionadas.

H_a : La práctica de coaching y la proyección empresarial están relacionadas.

Si se observa los niveles de significación de la prueba, se tiene que:

p – valor $< 0,05$, por lo cual se rechaza H_0 .

Se verifica, entonces, relación altamente significativa entre las variables, por cuanto la significación exacta para las pruebas efectuadas (chi cuadrado de Pearson) es 0.000, mucho menor que el nivel de significancia elegido ($\alpha=0.05$).

En consecuencia, se puede sostener que es mayor la probabilidad de que la mype alcance la condición de emprendimiento avanzado, cuando la práctica del coaching es adecuada, que cuando no lo es. Del mismo modo, se puede sostener que es mayor la probabilidad de que una mype no supere la condición de emprendimiento simple, cuando la práctica del coaching es inadecuada o no se da.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Primera hipótesis específica

La primera hipótesis específica se enuncia en los siguientes términos:

- La *práctica de coaching* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, es inadecuada.

Operacionalizando la hipótesis, se tiene el siguiente enunciado:

H_1 : La mayor frecuencia corresponde a la categoría de “práctica inadecuada”.

En términos operacionales, se tiene lo siguiente:

$H_{1.a}$: Es inadecuada

$H_{1.0}$: Es adecuada

Del cuadro 12, se tiene:

- La mayor frecuencia corresponde a la categoría “prácticamente nula” ($f = 174$).
- La prueba Kolmogorov – Smirnov indica que la distribución no es uniforme ($p = 0,000$).

En conclusión, se rechaza la hipótesis propuesta, H_1 , y se acepta la hipótesis nula, H_0 .

Segunda hipótesis específica

La segunda hipótesis específica se enuncia en los siguientes términos:

- La *proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, se distribuye en el nivel de emprendimiento simple.

Operacionalizando la hipótesis, se tiene el siguiente enunciado:

H_2 : La mayor frecuencia corresponde a la categoría “simple”.

En términos operacionales, se tiene lo siguiente:

$H_{2.a}$: Es simple

$H_{2.0}$: No es simple

Del cuadro 11, se tiene:

- La mayor frecuencia corresponde a la categoría de “emprendimiento simple” ($f = 253$).
- La prueba Kolmogorov – Smirnov indica que la distribución no es uniforme ($p = 0,000$).

En conclusión, se acepta la hipótesis propuesta, H_2 , y se rechaza la hipótesis nula, H_0 . Por lo tanto, se valida la hipótesis propuesta, H_3 .

Tercera hipótesis específica

La tercera hipótesis específica se enuncia en los siguientes términos:

- La *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, se asocian significativamente.

Operacionalizando la hipótesis, se tiene el siguiente enunciado:

H₃ : La probabilidad asociada a la prueba de independencia es menor que el nivel de significancia.

En términos operacionales, se tiene lo siguiente:

H_{3.a} : $p \leq 0.05$

H_{3.0} : $p > 0.05$

Del cuadro 14, se tiene:

- La probabilidad asociada a la prueba de independencia ($p = 0,000$) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$); por lo cual, la *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, se asocian significativamente. ($\chi^2 = 15,492$; $p = 0,000$).

En conclusión, se acepta la hipótesis propuesta, H₃, y se rechaza la hipótesis nula, H₀.

Hipótesis general

La hipótesis general se enuncia en los siguientes términos:

- La *práctica de coaching* influye en el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013.

Del cuadro 14, y de la contrastación de la cuarta hipótesis específica se tiene:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,492 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	13,691	2	,001
N de casos válidos	315		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8.13.

- La *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, se asocian significativamente. ($\chi^2 = 15,492$; $p = 0,000$).
- Es mayor la probabilidad de que una mype no supere la condición de emprendimiento simple, cuando la práctica del coaching es inadecuada o no se da.

En conclusión, se valida la hipótesis general propuesta.

Los resultados encontrados presentan el siguiente panorama:

Las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua son conducidas principalmente por emprendedores varones, que alcanzan una proporción del 60,6%, en contraste con el 39,4% de mypes que son conducidas por una mujer. Estas proporciones muestran que, en la ciudad de Moquegua, si bien es cierto que la proporción de varones es mayor que la de mujeres en la conducción de las mypes, las diferencias no son tan marcadas como quizá cabe esperar en otros espacios del país. Es más, los resultados evidencian relativa consistencia a lo largo de los últimos años: desde un 60% de varones en el 2008, reportados por Mamani (2009); 58,1% en el 2009, reportados por Huatta (2009), hasta el 63,5% correspondiente al año 2010, reportado por Coaguila (2010), y en este caso, con datos recogidos este año 2013, nuevamente 60,6% de varones. En ese sentido, se puede sostener que el número de varones supera al número de mujeres en una proporción de sólo tres a dos, que parece mantenerse a lo largo de este último lustro.

Por otro lado, en cuanto a edad de quien conduce la mype, la mayoría de emprendedores se distribuye entre los 21 y 50 años, que en conjunto alcanzan una proporción de 85,1% de la muestra, proporción que respalda los hallazgos de Huatta (2009) y de Coaguila (2010), quienes encontraron proporciones similares. Por otro lado, poco más de la tercera parte (34,1%) de mypes son conducidas por emprendedores cuya edad oscila entre los 31 y 40 años, en correspondencia con los datos de Mamani (2009) obtenidos durante el año 2008 y de Huatta (2009), correspondientes al 2009. En ese sentido, los emprendedores muy mayores no sobrepasan un 15% de las muestras tomadas por los investigadores, mientras que los muy jóvenes (20 años o menos) no superan el dos o tres por ciento. Se puede sostener, entonces, que el conjunto de emprendedores en la ciudad de Moquegua está constituido principalmente por gente con edades superiores a los 30 años en una proporción del 80%.

En lo que concierne al estado civil, una gran mayoría de mypes son conducidas por emprendedores que se identifican como casados o convivientes. Aquí la proporción en esta categoría alcanzó el 71,4%, frente a sólo un 15,6% de

solteros. Estos resultados respaldan los hallazgos de Huatta (2009) y Coaguila (2010), quienes encontraron resultados similares; incluso los hallazgos de Mamani (2009) no están lejos de lo reportado, pues este autor encontró una proporción ligeramente mayor de casados o convivientes (76,7%), frente a 12,5% de solteros.

En cuanto a la caracterización de las micro y pequeñas empresas, la mayoría se enmarca en la prestación de servicios. En este caso, una proporción del 48,3% responde al sector servicios, sector que está ganando presencia entre la población local, sobre todo gracias al crecimiento de la economía regional. Esta proporción respalda los hallazgos de Huatta (2009) y Coaguila (2010), quienes también identificaron los servicios como la principal actividad de las mypes. Sin embargo, el sector comercio alcanza una proporción bastante importante (46,3%), proporción que guarda correspondencia con los hallazgos de Huatta (46,5%) y de Coaguila (47,3%). Es conveniente notar que estos resultados muestran una variación en torno a lo reportado por Mamani (2009), quien el 2008 encontró una tendencia ligeramente diferente, con primacía del comercio, que entonces alcanzó un claro 50,8%, mientras que los servicios ocupaban el segundo lugar. Al respecto, siguiendo la lógica de Samuleson y Nordhaus (2002), cabe sugerir que la posible inversión de las proporciones puede explicarse por las necesidades de especialización que se verifican en una ciudad en crecimiento, situación que se ha dado a lo largo de último quinquenio en el caso de Moquegua. En ese sentido, si bien priman todavía los restaurantes y quioscos de comida (17,8%), cabe destacar que en la actualidad también es posible identificar pequeñas empresas de telecomunicaciones y publicidad.

En cuanto al coaching, se encontró una situación bastante peculiar. Por un lado, hasta en un 81% de casos, el emprendedor ha oído hablar del coaching. Pero sólo el 16,2% de mypes son conducidas por emprendedores que tienen una noción bastante clara de lo que significa el coaching. En otras palabras, el conocimiento del coaching es todavía sumamente limitado. En consecuencia, no es sorprendente que en el 55,2% de mypes, la práctica del coaching sea prácticamente nula, y en el 31,4%, inadecuada. Frente a esta realidad, en un conjunto relativamente pequeño de sólo 13,3% de mypes la práctica del coaching es adecuada.

Lo mismo se descubre cuando se verifica la práctica de coaching en función de sus dimensiones. Se encontró que la práctica de coaching es prácticamente nula en el 45,1% del conjunto, en lo que respecta a la dimensión personal, y en el 43,5%, en la dimensión interaccional.

Sin embargo, hay que reconocer que en este pequeño grupo de mypes en las cuales se verifica práctica de coaching ya no se considera válida la pregunta respecto de si el coaching es o no importante en la marcha del negocio. En estos casos, se da por supuesto que el coaching es importante. Curiosamente, los resultados encontrados muestran la pertinencia de los hallazgos de Peñalver (2009), en el sentido que aquí quienes offician de coach son los mismos directivos de las mypes, muchas veces, el mismo emprendedor, con lo cual se reconoce implícitamente que su calificación como tal, como coach, no se debe a un título, ni a una calificación formal, sino al reconocimiento y la aceptación del coachee, como estimaba Peñalver (2009). Y dado que muchas de estas mypes empezaron actividades como unidades de producción que se gestan en un marco definido por la necesidad de supervivencia del emprendedor, desafío en el que arrastra incluso a su familia, entonces, los resultados validan los hallazgos de Vidal-Salazar, Cordón y Ferrón (2011), en el sentido que el coaching se constituye en una herramienta de recursos humanos muy útil y apropiada para las micro y pequeñas empresas debido a que en muchas de ellas el trabajo que se desarrolla se engloba dentro del concepto de "oficio", aprendido en numerosas ocasiones por el antiguo sistema gremial de un maestro que transmite, habitualmente de manera verbal, su experiencia y conocimientos a los trabajadores con menos experiencia. En consecuencia, en coincidencia con Vidal-Salazar, Cordón y Ferrón (2011), hay que señalar que en estos entornos la formación reglada no es eficaz, pues los métodos de trabajo varían mucho según la empresa, el sector y las circunstancias económicas, sociales y territoriales de cada organización.

En lo que concierne a la proyección empresarial, la enorme mayoría de mypes, que alcanzan el 80,3% del total, no superan la condición de emprendimiento simple, de acuerdo a los criterios especificados. En contraste, poco menos del 20% del conjunto, alcanza la condición de emprendimiento avanzado. Estos resultados respaldan plenamente los hallazgos de Coaguila

(2010); por otro lado, si bien reflejan la misma tendencia encontrada por Mamani (2009), discrepan en cuanto a cifras, pues este autor encontró que un 30% de mypes alcanzó la condición de de emprendimiento avanzado, aunque no la condición de empresa. En ese sentido, todavía es pertinente la explicación de Coaguila (2010): es probable que las mypes oficien una función de medio de subsistencia para el emprendedor, antes que una función de auténtico negocio con miras empresariales.

Esto se evidencia en los indicadores considerados. La mayoría de mypes se conducen al amparo del régimen simplificado (63,8%), frente a sólo 36,2% que realizan sus actividades bajo el régimen especial o el régimen general. esto coincide con las tendencias identificadas por Huatta (2009) y Coaguila (2010), pero contrastan fuertemente con los hallazgos de Mamani (2009), referidos a una situación encontrada tan sólo un año antes que Huatta. Mamani reporta que 54,2% de mypes habían adoptado un régimen distinto del régimen simplificado, ya sea general o especial.

Por otro lado, en la mayoría de mypes (71,7%) trabaja el dueño en las actividades que realizan, lo que muestra que gran parte de las mypes necesitan de la presencia del dueño para funcionar. La tendencia es la misma que encontró Coagula (2010) y Mamani (2009), aunque con ligeras discrepancias (66%, en el primer caso, y 61%, en el segundo caso).

Por otra parte, en cuanto a la relación entre la *práctica de coaching* y proyección empresarial, se encontró relación altamente significativa entre las variables ($\chi^2= 15,492$; $p < 0,01$). Esto significa que en la mayoría de mypes que no superan la condición de emprendimiento simple, la *práctica de coaching* es inadecuada o no se da, mientras que en una importante proporción de mypes que alcanzan la condición de emprendimiento avanzado, la *práctica de coaching* es adecuada. En consecuencia, se puede sostener que es mayor la probabilidad de que la mype alcance la condición de emprendimiento avanzado, cuando la práctica del coaching es adecuada, que cuando no lo es. Del mismo modo, se puede sostener que es mayor la probabilidad de que una mype no supere la condición de emprendimiento simple, cuando la práctica del coaching es inadecuada o no se da.

En ese sentido, hay correspondencia con los supuestos de Arquero (2009), en el sentido que la introducción de los procesos de coaching en situaciones de cambio organizativo genera una mayor dosis de confianza en la identificación del líder con sus ideas estratégicas, las que subyacen a su intención de consolidar su emprendimiento en el proceso de constituirse como empresa.

Con este hallazgo, la práctica del coaching se incorpora al limitado conjunto de variables que, a nivel local y regional, se han identificado como factores relacionados con el éxito de la mype y el nivel o proyección empresarial, entre los cuales se han identificado la adopción de un sistema organizativo (Campos et al., 2007), las capacidades empresariales (Mamani, 2009), que dan sustento al empuje emprendedor o voluntad emprendedora (Huatta, 2009; Coaguila, 2010), la reducción del riesgo de fracaso (Campos et al., 2007; Mamani, 2009), la determinación de medios financieros (Mamani, 2009), y la evaluación de fortalezas y debilidades propias (Mamani, 2009).

Cabe preguntarse, finalmente, cuál es la principal contribución de los hallazgos de este estudio a la teoría administrativa, y en especial al campo teórico sobre la empresa, que en gran parte del Perú y sus provincias se configura como micro y pequeña empresa. Al respecto, cabe destacar que el hecho de que se haya encontrado relación entre la *práctica del coaching* y la *proyección* de las mypes en su esfuerzo por constituirse como empresas, ubica el marco del coaching como uno de los factores que, en la actualidad, contribuye a fortalecer no sólo la noción de empresa entre emprendedores y emprendimientos, sino sobre todo la experiencia de su configuración como tal. Alcanzar la condición y calidad de empresa sigue siendo el desafío más grande que debe superar un emprendimiento (Durand, 1999; Kiyosaki y Lechter, 2003, 2004, 2005), para que la sociedad en donde existe pueda identificar beneficios de su actividad; en otras palabras, debe encontrar su orientación básica en el servicio al bien común de la sociedad. La empresa en tanto tal se constituye en expresión de derechos humanos fundamentales, como el derecho a la iniciativa económica, el derecho de asociación y el derecho de propiedad (Melé, 1997); proporciona trabajo incluso desde sus incipientes formas de microempresa y pequeña empresa (Villarán, 1998; Riquez, 1999), promueve la movilidad social y genera riqueza (Toffler y Toffler, 2006), reorganiza el tejido social y contribuye

indirectamente a que se superen las debilidades y discrepancias sociales que atentan contra la búsqueda de una condición mejor, en su propósito de abrirse espacio en nuevos mercados (León, 2008). En ese sentido, los alcances de este estudio sobrepasan la dimensión individual de la cual parte el estudio del coaching en una empresa, y se proyectan hacia la dimensión social de la actividad y definición de su presencia en una sociedad.

CONCLUSIONES

Primera

Como conclusión general se encontró que existe una relación significativa entre la *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, de modo tal que es mayor la probabilidad de que una mype no supere la condición de emprendimiento simple, cuando la *práctica del coaching* es inadecuada o no se da.

Segunda

El concepto del *coaching* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, se conoce en forma limitada; en ese sentido, el 83,8% de las mypes que participaron del estudio se distribuyen en esta categoría.

Tercera

La *práctica de coaching* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, se distribuye en el nivel prácticamente nulo; en ese sentido, el 45,1% de las mypes que participaron del estudio se distribuyen en esta categoría.

Cuarta

La *proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, se distribuye en el nivel de emprendimiento simple; en ese sentido, el 80,3% de las mypes que participaron del estudio se distribuyen en esta categoría.

Quinta

La *práctica de coaching* y el *nivel de proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, 2013, se asocian significativamente ($\chi^2 = 15,492$; $p = 0,000$).

RECOMENDACIONES

Primera

A las autoridades regionales y locales, y entidades de promoción de la empresa

Promover el conocimiento del *coaching* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua, por medio de actividades de promoción y aproximación a las nociones actuales de manejo empresarial e interacción del personal, dirigidas por los gobiernos regional y local.

Segunda

A las autoridades regionales y locales, y entidades de promoción de la empresa

Promover la *práctica de coaching* en las micro y pequeñas empresas del distrito de Moquegua y distritos aledaños, como uno de los mecanismos más potentes para que los emprendedores mype y los trabajadores de éstas puedan alcanzar realización en las actividades que desarrollan. Esto debe hacerse por medio de programas de intervención dirigidos y auspiciados por las gerencias de desarrollo social de los gobiernos regional y local, enfocados en el desarrollo sostenido de competencias de coaching.

Tercera

A los representantes legislativos regionales

Fortalecer la *proyección empresarial* en las micro y pequeñas empresas del distrito y la región, sobre la base de propuestas normativas que faciliten la operación y formalización de empresas en la comunidad, como la reducción de tasas correspondientes a certificaciones (licencia de funcionamiento, certificados de defensa civil y otros), y correspondientes a trámites de constitución de sociedades.

Cuarta

A los docentes e investigadores universitarios

Continuar la línea de investigación que se inicia con este estudio, no sólo en el distrito o la provincia, sino a nivel de región, a fin de que tanto el plano académico universitario como las instituciones de gobierno se comprometan en afianzar el conocimiento e investigación en torno a la práctica del coaching y la proyección empresarial, como fundamento de promoción social y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, Vivian. (2009) *Etica y Coaching. Dos palabras, un significado. Cuadernos de Coaching*, N°2, mayo 2009, 18-21. International Coach Federation. 6-8. Recuperado el 02 de diciembre de 2012, de: <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC2.pdf>
- Ander - Egg, E. (1991). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen.
- Arqueros Fernández, María Trinidad. (2009) El coaching en las organizaciones. *JIMCUE´09 – IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad – Empresa* (23, 24 y 25 noviembre, Madrid). Pp. 273 – 284. Recuperado el 02 de diciembre del 2012, de: http://www.malaga.es/subidas/archivos/1/3/arc_131117.pdf
- Arsuaga, Emilio; Ortiz de Zárate, Miriam; Picazo, Luis; Zappino, Rosa. (2009) Market Coaching '08. Un estudio sobre la utilización del Coaching en empresas españolas. *Cuadernos de Coaching*, N°2, mayo 2009, 18-21. International Coach Federation. Recuperado el 02 de diciembre de 2012, de: <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC2.pdf>
- Bhide, Amar. (1996) Las preguntas que todo emprendedor debe responder. *Harvard Business Review*. Nov – Dic 1996.
- Buol, Pablo. (2010) Coaching Ontológico: un primer acercamiento. *Ser Humano y Trabajo*. Recuperado el 12 de diciembre de 2012, de: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/coaching.htm>
- Butler, Toni. (2012) Coaching: A strategy for the development and the retention of young professionals. *Coaching Research Papers from the Graduates of International Coach Academy*, Vol.1, February 2012. Recuperado el 02 de diciembre del 2012, de: <https://asp-au.secure-zone.net/v2/124/140/707/Research-Papers-Issue-01-Feb-2012.pdf>
- Campos Lizarzaburu, William; Cosi Blancas, Arturo; Fuenzalida Cisterna, Isabel; Lizana Puelles, Estela; Paredes Vargas, Oscar. (2007). *Sistema corporativo y éxito de la microempresa en la Región Moquegua*. (Trabajo de investigación.) Escuela de Postgrado, Universidad Privada de Tacna, Tacna (Perú).
- Coaguila Mita, Eloy Albert. (2009) *Voluntad emprendedora y nivel de proyección empresarial en las mypes del distrito de Moquegua, Región Moquegua*,

2009. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Economía.) Arequipa (Perú): Universidad Católica de Santa María.
- Cortada, Nuria y Carro, José M.. (1972) *Estadística aplicada*. Buenos Aires: EUDEBA.
- De la Corte, Jesús. (2002) La figura del “coaching” en el ámbito laboral. *Derecho y conocimiento*, Vol.2, 269-284. Facultad de Derecho. Universidad de Huelva. Recuperado el 02 de diciembre de 2012, de: http://www.uhu.es/derechoyconocimiento/DyC02/DYC002_B02.pdf
- De la Osa, Juan Carlos. (2009) State of the art: el punto más avanzado al que han llegado los conocimientos sobre el Coaching. *Cuadernos de Coaching*, N°3, noviembre 2009, pp.20 – 22. International Coach Federation. Recuperado el 02 de diciembre de 2012, de: <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC3.pdf>
- Decreto Legislativo 1086. *Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al empleo decente*.
- Durand, Thibaud. (1999) “El perfil y las habilidades del empresario”, PL17/136, nota técnica publicada por el Departamento de Investigación del Instituto de Empresa, Madrid.
- Gilpin, Adrian. (2009) *Pathfinders una nueva especie de líder, coordinador y coach*. *Cuadernos de Coaching*, N°2, mayo 2009, 12-14. International Coach Federation. Recuperado el 02 de diciembre de 2012, de: <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC2.pdf>
- Gobierno Regional de Moquegua. (2005) *Fortalecimiento de la mype en la región Moquegua*. (Perfil de proyecto de inversión pública: PIP. 7512) Moquegua: Región Moquegua, Sede Central.
- Guarnieri, Silvia. (2009) *La revolución silenciosa*. *Cuadernos de Coaching*, N°2, mayo 2009, 4. International Coach Federation. Recuperado el 02 de diciembre de 2012, de: <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC2.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill / Interamericana.
- Hillsey, Cindy. (2012) Crafting a safe space in a coaching practice. *Coaching Research Papers from the Graduates of International Coach Academy*, Vol.1, February 2012. Recuperado el 02 de diciembre del 2012, de:

<https://asp-au.secure-zone.net/v2/124/140/707/Research-Papers-Issue-01-Feb-2012.pdf>

- Huatta Parillo, Juan. (2009) *Empuje emprendedor y creación de empresas en mypes del distrito de Moquegua*. (Tesis para optar el título profesional en Ingeniería Comercial.) Moquegua (Perú): Universidad “José Carlos Mariategui”.
- Kiyosaki, Robert T. y Lechter, Sharon L. (2003) *El cuadrante del flujo del dinero*. Buenos Aires: Time & Money Network Editions.
- Kiyosaki, Robert T. y Lechter, Sharon L. (2004) *Guía para invertir de padre rico*. Bogotá: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.
- Kiyosaki, Robert T. y Lechter, Sharon L. (2005) *El juego del dinero*. México: Santillana Ediciones Generales.
- León Torres, Azucena. (2008) “¿Por qué se formalizan las mypes?” *Día 1. Suplemento semanal de Economía y Negocios*. El Comercio. Lima, lunes 11 de febrero de 2008.
- Ley 28015. *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*.
- López, Martha Patricia, López Galindo, Maricela, Pérez Rueda, Silvia Ofelia. (2004) Cambio en el estilo de gestión de la pequeña y mediana empresa a través el *coaching*. *Gestión y estrategia, N°25. La práctica organizacional contemporánea: planteamientos*, enero – junio, 2004, pp.173-183. Departamento de Administración, Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado el 02 de diciembre de 2012, de: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv24/rev24art14.pdf>
- Mamani Romero, Guido Rommel. (2009) *Factores del emprendedor que determinan el nivel empresarial en la Región Moquegua*. (Tesis para optar el Grado de Doctor en Ciencias Empresariales.) Arequipa (Perú): Universidad Nacional San Agustín.
- Ortiz de Zárate, Miriam. (2010) Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, N° 243, Mayo. Recuperado el 02 de diciembre de 2012, de: http://www.teamland.es/wordpress/wp-content/uploads/2011/09/Psicologia_y_coaching_Maria_Ortiz_de_Zarate.pdf
- Peñalver, Antonio. (2009) Coaching empresarial. ¿Una herramienta de desarrollo para los tiempos actuales? Tendencias de formación. *Capital Humano*,

- Nº233, junio 2009. 32-36. Recuperado el 02 de diciembre del 2012, de:
<http://ccaacc.upla.edu.pe/jacef2011/coaching/Coaching1.pdf>
- Pérez, César. (2005) *Técnicas estadísticas con SPSS 12. Aplicaciones al análisis de datos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Ravier, Leonardo. (2009) Coaching, una disciplina adolescente. *MateriaBiz*. Recuperado el 02 de diciembre de 2012, de:
<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=40297>
- Ríquez Villarroel, Eva. (1999) *La microempresa. Alternativa socioeconómica*. Lima: Colección Cuadernos Sociales. Edit. San Marcos.
- Rock, David. (2006) *A Brain – Based Approach to Coaching*. 1-13. Recuperado el 02 de diciembre del 2012, de:
<http://www.workplacecoaching.com/pdf/CoachingTheBrainIJCO.pdf>
- Samuelson, Paul A. y Nordhaus, William D. (2002) *Economía*. Madrid: McGraw Hill/ Interamericana de España.
- Sommer, Barbara y Sommer, Robert. (2001) *La investigación del comportamiento. Una guía práctica con técnicas y herramientas*. México: Oxford Press University Mexico.
- Toffler, Alvin y Toffler, Heidi. (2006) *La revolución de la riqueza*. Tr. Julia de Jódar. Bogotá: Random House de Mondadori S.A.
- Valderrama, Beatriz. (2012) *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Recuperado el 02 de diciembre de 2012, de:
http://www.empresaenmovimiento.cl/eem/wp-content/uploads/2012/02/311_Desarrollo-de-competencias-de-mentoring-y-coaching.pdf
- Vidal-Salazar, María Dolores, Cordon Pozo, Eulogio, Ferrón Vílchez, Vera. (2011) Coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, Tercer trimestre 2011. 82 – 101. Recuperado el 02 de diciembre del 2012, de:
http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR31010-04.pdf
- Villarán de la Puente, Fernando. (1998) “Pequeña empresa, la ventana que se cierra”. En Ortiz de zeballos, Felipe; Webb, Richard; Coseriu, Eugenio (et al.) *El Perú en los albores del siglo XXI*. Vol. 2. Lima: Congreso del Perú.

Zuazo, Pedro. (2010) *El coaching, la herramienta del siglo XXI*. ASESCO, Asociación Española de Coaching. Recuperado el 02 de diciembre de 2012, de: http://www.malaga.es/subidas/archivos/1/3/arc_131115.pdf

ANEXOS

TEST: COACHING Y EMPRENDIMIENTOS

INSTRUCCIONES

Este Cuestionario es estrictamente **confidencial**. Tiene por finalidad recoger información sobre La forma en que trabajan los emprendedores de negocios en la Región Moquegua. Por lo tanto, le agradeceremos responder con sinceridad y objetividad todos los ítems formulados, llenando TODOS los espacios en blanco con letra clara y legible y colocando un aspa (X) donde considere que es la mejor respuesta a las preguntas planteadas.

PRIMERA PARTE

0.1 Sexo: H 1
M 2

0.2 Edad: _____

0.3 Estado Civil: soltero 1 casado 2 separado 3

0.4 Tipo de actividad económica a la que se dedica

- 1 Producción Especifique _____
2 Servicios Especifique _____
3 Comercio Especifique _____

0.5 Señale usted el régimen al que pertenece este negocio.

- 0 Ninguno
1 Simplificado
2 Especial o general

0.6 Por lo general, ¿usted, como dueño, trabaja en este negocio?

- 1 Sí
2 No

0.7 ¿Ha escuchado usted hablar del *coaching*?

- 1 Sí
2 No

0.8 (Sólo si respondió Sí) ¿Podría decir qué es el *coaching*?

SEGUNDA PARTE

A continuación, responda usted las siguientes interrogantes, considerando el significado que se da a las letras y símbolos que aparecen encima de la tabla adjunta a los enunciados. Por favor, responda **rápidamente**, **todos** los ítems. Las letras y símbolos tienen el significado siguiente:

MP	muy pocas veces
AV	a veces
NS	no lo sé
Fre	frecuentemente
MF	muy frecuentemente

<i>¿Con qué frecuencia usted identifica en sí mismo lo siguiente ...?</i>		MP	AV	NS	Fre	MF
1.1	Curiosidad más allá de lo que es la actividad de su negocio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.2	Capacidad para reconocer la perfección en cada situación que se da.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.3	Capacidad para enfocarse en lo más importante en el negocio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.4	Capacidad para explorar nuevos territorios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.5	Capacidad para disfrutar de la verdad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.6	Capacidad para diseñar un entorno favorable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.7	Capacidad para generar conversaciones provocadoras con sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Capacidad para facilitar el autodescubrimiento de las potencialidades de sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Capacidad para comunicar claramente lo que se debe hacer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	Capacidad para contar lo que usted percibe de la actividad de sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Capacidad para impulsar a sus trabajadores a sacar lo más grande de sí mismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Capacidad para disfrutar de su relación con sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13	Capacidad para ampliar los esfuerzos de sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.14	Capacidad para convertirse en hinchas de sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15	Capacidad para respetar la humanidad de sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gracias por su valiosa colaboración.