





Estrategias de coaching para mejorar habilidades blandas en el sector productivo de la provincia de Cotopaxi

Coaching strategies to improve soft skills in the productive sector of the Cotopaxi province

- ¹ Kelly Nicole Punina Salazar  <https://orcid.org/0009-0009-1228-4438>
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
kelly.punina4414@utc.edu.ec
- ² Evelyn Alexandra Tovar Molina  <https://orcid.org/0000-0002-3577-0131>
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
evelyn.tovar4593@utc.edu.ec
- ³ Angelita Elizabeth Romero Poveda  <https://orcid.org/0000-0003-3748-2093>
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
angelita.romero1119@utc.edu.ec
- ⁴ Bryan Marcelo Barragán Pazmiño  <https://orcid.org/0000-0002-1868-7774>
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
bryan.barragan8395@utc.edu.ec



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 06/10/2023

Revisado: 18/11/2023

Aceptado: 18/12/2023

Publicado: 05/01/2024

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v8i1.2866>

Cítese:

Punina Salazar, K. N., Tovar Molina, E. A., Romero Poveda, A. E., & Barragán Pazmiño, B. M. (2024). Estrategias de coaching para mejorar habilidades blandas en el sector productivo de la provincia de Cotopaxi. *Visionario Digital*, 8(1), 30-51. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v8i1.2866>



VISIONARIO DIGITAL, es una revista científica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://visionariodigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 International. Copia de la licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Palabras clave:

habilidades
blandas, coaching,
estrategias de
coaching

Resumen

Introducción: Las exigencias del entorno laboral actual insta a las organizaciones equipar a sus colaboradores con ciertas habilidades blandas que les permita enfrentarse a nuevos escenarios, en este sentido, las organizaciones se enfrentan al reto de implementar estrategias capaces de potenciar las características propias de cada colaborador o desarrollar aquellas que resultan significativas para el funcionamiento óptimo de las mismas. **Objetivos:** El propósito de la presente investigación se enmarca en identificar la estrategia de coaching adecuada para el desarrollo de las habilidades blandas en el sector productivo de Cotopaxi. **Metodología:** Se empleó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, y, la temporalidad es de corte transversal, para lo cual, se aplicó un muestreo por conveniencia. El instrumento utilizado fue un cuestionario compuesto por 16 preguntas validadas por alfa de cronbach con 0,77, midiendo las habilidades blandas de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva, inteligencia emocional y gestión del tiempo. **Resultados:** Los hallazgos de la investigación evidenciaron que dentro de las combinaciones dos a dos entre los indicadores de habilidades blandas, las tendencias encontradas susceptibles de mejora son: comunicación asertiva y gestión del tiempo, comunicación asertiva y liderazgo, comunicación asertiva e inteligencia emocional e inteligencia emocional y gestión del tiempo. **Conclusiones:** Se ha identificado a las estrategias de comportamiento, modelos mentales y dinámicas de grupo como propuestas adecuadas para el desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores del sector productivo de la provincia de Cotopaxi. **Área de estudio general:** Talento Humano. **Área de estudio específica:** Comportamiento humano.

Keywords:

Soft
skills, coaching,
coaching strategies

Abstract

Introduction: The demands of the current work environment urge organizations to equip their collaborators with certain soft skills that allow them to face new scenarios. In this sense, organizations face the challenge of implementing strategies capable of enhancing the characteristics of each collaborator. or develop those that are significant for their optimal functioning. **Objectives:** The purpose of this research is to identify the

appropriate coaching strategy for the development of soft skills in the productive sector of Cotopaxi. **Methodology:** A quantitative approach was used, with a descriptive scope, and the temporality is cross-sectional, for which convenience sampling was applied. The instrument used was a questionnaire composed of 16 questions validated by Cronbach's alpha with 0.77, measuring the soft skills of teamwork, leadership, assertive communication, emotional intelligence, and time management. **Results:** The research findings showed that within the two-to-two combinations between the soft skills indicators, the trends found susceptible to improvement are: assertive communication and time management, assertive communication and leadership, assertive communication and emotional intelligence and intelligence emotional and time management. **Conclusions:** Behavioral strategies, mental models and group dynamics have been identified as appropriate proposals for the development of soft skills in collaborators in the productive sector of the province of Cotopaxi. **General study area:** Human Talent. **Specific area of study:** Human behavior.

1. Introducción

Un entorno laboral extremadamente competitivo exige cada vez a las organizaciones desarrollar eficazmente el talento humano, para ello la continua búsqueda de estrategias que contribuyan a la gestión adecuada de los colaboradores ha dado como resultado que ya no solo se considere al conocimiento como un factor único susceptible a ser potenciado sino más bien, se ha puesto énfasis en características arraigadas al ser humano como las habilidades blandas. Según Ramírez & Manjarrez (2022) “constituyen todas aquellas capacidades de comunicación, liderazgo, empatía, autocontrol, resiliencia, toma de decisiones y trabajo en equipo que puede desarrollar un individuo” (p. 35), las mismas que cumplen un rol fundamental en la vida personal de los colaboradores e inciden en su entorno laboral.

Las organizaciones demandan profesionales que sean capaces de afrontar los retos que competen el dinamismo del entorno laboral actual, en relación a esto la fuerza laboral constituye un factor sumamente importante para generar competitividad a nivel organizacional en donde se espera que las habilidades propias de cada colaborador generen un aporte único que les permita elevar el potencial individual, contribuir de forma

positiva al desempeño a nivel colectivo y por supuesto mejorar su empleabilidad (Parvin & Afroze, 2021).

Cada individuo se conduce bajo ciertos comportamientos y actitudes que aportan, interfieren o afectan la convivencia con otros colaboradores y limitan el desempeño dentro de la empresa, en este sentido, las organizaciones deben ser capaces de gestionar cada aspecto inherente al ser humano potenciando las habilidades blandas de cada colaborador y desarrollando aquellas que resultan relevantes en el desenvolvimiento de las actividades laborales cotidianas.

Dentro del conjunto de habilidades blandas capaces de generar un entorno sano y productivo, el liderazgo constituye una habilidad empleada para influir en las personas hacia el logro y cumplimiento de metas. Para Newstrom (2003), las empresas que fomentan el liderazgo obtendrán el compromiso, responsabilidad y motivación de los colaboradores. La comunicación asertiva, por otro lado, involucra la capacidad de expresión verbal empleada en distintos contextos sociales, familiares, laborales, etc. dicha expresión está encaminada a la resolución de conflictos, debido a que la persona con esta habilidad social es capaz de transmitir el mensaje adecuado sin desmerecer los sentimientos, opiniones y pensamientos del otro (Lesmes et al., 2020).

Así también, la inteligencia emocional se ubica como otra habilidad trascendental que abarca la capacidad de gestionar las emociones propias, así como conocer y entender las emociones de los demás. Para Tanveer et al. (2019), la IE permite que los colaboradores sean capaces de manejar conflictos a través de la comprensión de las emociones, la cual permite al individuo actuar adecuadamente frente a los estímulos positivos o negativos que se percibe dentro de un entorno laboral (Rexhepi & Berisha, 2017). También, la interacción forma parte del día a día de los colaboradores, en este sentido, las relaciones interpersonales resaltan la capacidad de un individuo para establecer dichas relaciones con las personas dentro de cualquier entorno, más aún dentro del trabajo donde se requiere personas capaces de cooperar abiertamente con su equipo de trabajo (Hanco et al., 2021).

Por otro lado, las relaciones interpersonales implican la autoconciencia emocional por la cual un individuo es capaz de enfrentarse a las frustraciones y el desgaste ocasionado por situaciones intensas que abarca el trabajo; el desarrollo de esta habilidad puede generar una amplia capacidad para adaptarse a nuevos entornos (Torres, 2020). Ahora bien, al hablar de empatía, la expresión “ponerse en el lugar de otro” es sin duda la más conocida, sin embargo, para Quesada (2023) esta habilidad implica el entendimiento integral de las emociones, sentimientos y pensamientos de las personas, la cual fomenta un ambiente positivo dentro de una organización.

De la misma forma, la gestión del tiempo constituye una habilidad orientada al cumplimiento efectivo de las actividades planificadas a través de la administración

consciente del tiempo, la cual según Salazar (2017) debe ser considerada en todos los niveles de la organización, tanto directivo como operativo; al optimizar el tiempo en el desarrollo de cada actividad establecida, se podría incrementar la productividad así como, encaminar los objetivos propuestos hacia resultados óptimos. Por otro lado, para Navarro et al. (2014), la motivación es un proceso de autorregulación que varía en cada colaborador, esta habilidad está enfocada en la confianza que cada persona posee frente a sus propias capacidades, dicha seguridad influye directamente en la forma de actuar y la forma en como desarrolla sus actividades diariamente.

Una organización productiva requiere no solo de los aportes individuales sino también del trabajo cooperativo, colaborativo y compromiso colectivo, en este sentido, el trabajo en equipo es una habilidad que comprende la interacción eficaz de cada miembro, mismos que, a través de sus conocimientos y habilidades son capaces de integrarse y adaptarse en pro del cumplimiento de metas organizacionales (Torrelles et al., 2011).

Bajo este precedente las organizaciones se enfrentan precisamente al reto de identificar este conjunto de habilidades que forman parte de cada individuo e implementar estrategias que les permita desarrollarlas, para ello, el objetivo de esta investigación radica en proponer estrategias de coaching que puedan ser empleadas como una guía para el perfeccionamiento de habilidades blandas en los colaboradores del sector productivo de la provincia de Cotopaxi.

Entonces, el coaching según Peterson (1996, como se citó en Baron & Morin, 2010), es un proceso de equipamiento de conocimientos y habilidades durante el cual, el coach se encarga de implementar una serie de actividades enfocadas a potenciar fortalezas y mejorar aquellas deficiencias relevantes del individuo. Así también Graßmann et al. (2020), define al coaching como un proceso sistemático que permite el desarrollo personal y profesional del cliente a través de la construcción de soluciones para el cumplimiento de objetivos planteados.

Esta técnica ha tenido gran relevancia en la actualidad debido a su utilidad como herramienta para generar cambios a nivel personal, pero, sus beneficios también se proyectan hacia el entorno empresarial, es así como según la Federación Internacional de Coaching (ICF, 2020), el número de gerentes o directivos de empresas que utilizan habilidades de coaching se ha incrementado en América Latina. Asimismo, en Ecuador el coaching ha proyectado resultados positivos a nivel empresarial, según Orellana et al. (2019) en el estudio realizado al personal de una institución financiera, se obtuvo que tras haber recibido 120 horas de asesoría de coaching, el talento humano demostró mejoría en cuanto a habilidades de comunicación y toma de decisiones.

Según Herrera & Vásquez (2021), el coaching permite facilitar procesos de cambio a través del acompañamiento individualizado, esta herramienta está relacionada

directamente con el aprendizaje individual de los empleados el cual influye en su desarrollo y en el desempeño laboral (Lyons & Bandura, 2023). Mejorar las habilidades blandas de los colaboradores a través del coaching es de suma utilidad en las empresas del sector productivo, ya que en la actualidad, contar con gente capaz de afrontar adecuadamente las exigencias y retos del entorno laboral resulta aún más importante que desarrollar habilidades técnicas.

A través de la implementación del coaching, el sector productivo podrá beneficiarse de colaboradores con un alto nivel de desempeño, ya que al desarrollar habilidades blandas estos serán capaces de conocerse a sí mismos ya que esta herramienta brinda un enfoque basado en el aprendizaje continuo, es decir, los colaboradores pueden conducirse a través de actitudes y comportamientos aptos para enfrentarse al día a día, además serán capaces de desarrollar competencias que les permitirá optimizar su eficiencia, eficacia y por supuesto el nivel de productividad dentro de la empresa (García et al., 2021).

En adición Jarosz (2023), señala al coaching como un antecedente a los cambios de comportamiento y personalidad, resaltando la importancia de esta metodología como una inversión en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, además, indica que este proceso de acompañamiento puede provenir de forma externa a la organización o interna a través de un supervisor directo, el resultado en cualquiera de estos casos se traduce en satisfacción, motivación y compromiso del colaborador para lograr resultados. Según Theeboom et al. (2014, como se citó en Wang et al., 2022), las intervenciones de coaching dentro de las organizaciones tienen repercusiones significativas en el individuo incluyendo estados psicológicos, mecanismos de afrontamiento y vida laboral.

Para Barrientos et al. (2020), el coaching contribuye al crecimiento individual como ser humano, pero a nivel gerencial, representa un conjunto de actividades encaminadas a promover el rendimiento desde cualquier ámbito, además tiene como objetivo impactar de forma positiva en atributos de un colaborador como la autoconfianza y su forma de interactuar con otros. Por tal razón según Graßmann et al. (2020), el uso de metodologías de coaching se ha vuelto popular entre clientes y sus organizaciones las cuales deben alinear los programas de coaching tomando en consideración las necesidades propias de la organización, así como las necesidades de desarrollo de los colaboradores (Al et al., 2020)

Ahora bien, para potenciar habilidades blandas se pretende que las estrategias abordadas en los procesos de coaching se dividan en aprendizajes cognitivos, emocionales, el desarrollo de la auto conciencia y flexibilidad cognitiva que permita explorar diferentes panoramas (Ely et al., 2010, como se citó en Albizu et al., 2019). Para ello Davis & Davis (1998), plantean ciertas estrategias las cuales podrían ser enfocadas en solventar necesidades latentes en los colaboradores, en relación a esto, se propone la estrategia de capacitación de comportamiento como una técnica que permite alcanzar metas

establecidas a través del desarrollo de nuevas habilidades, para ello, destaca que esta estrategia se fundamenta en el condicionamiento operante del psicólogo B. F. Skinner, donde se evidencia que los cambios de comportamiento o conducta dependen directamente de los estímulos y refuerzos positivos para que sean perdurables.

En cuanto a la estrategia de capacitación cognitiva, esta describe la forma en cómo las personas procesan y almacenan información para adquirir nuevas habilidades y conocimientos ya que está fundamentada en la teoría de aprendizaje cognitivo (Davis & Davis, 1998). Así también, destaca la estrategia de capacitación de investigación, como aquella direccionada a desarrollar habilidades críticas, donde los colaboradores sean capaces de generar argumentos válidos, defender posturas basadas en fundamentos analizados, y, generar un ambiente de aprendizaje a través del intercambio de ideas en el cual estos sean capaces de respetar las formas de pensar de cada individuo fomentando la empatía.

Asimismo el autor menciona la estrategia de capacitación de modelos mentales la misma que fomenta la resolución de conflictos a través de la toma de decisiones apropiadas, esta estrategia permite que las personas sean capaces de formular soluciones efectivas frente a las situaciones que se puedan presentar en el trabajo, generando así impactos positivos. Además, detalla la estrategia de dinámicas de grupo como una técnica encaminada al mejoramiento de las relaciones humanas a través del trabajo en equipo, esta técnica fomenta la participación de los colaboradores y contribuye a la integración de cada miembro de la organización a su equipo de trabajo.

Finalmente, se puede inferir que tanto las habilidades y cambios de actitud desarrollados a través del coaching, establecen cimientos importantes para generar cambios permanentes en los colaboradores (Albizu et al., 2019). Consecuente a lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la estrategia de coaching adecuada para el desarrollo de cada habilidad blanda?

2. Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se empleó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, y, la temporalidad es de corte transversal debido a que la información de la población se obtuvo en un momento específico (Bernal, 2010); las organizaciones del sector productivo de Cotopaxi pertenecen a la población en este estudio, para lo cual, se aplicó un muestreo por conveniencia, esto en función de las organizaciones que decidieron formar parte de la investigación. A los colaboradores de estas organizaciones se les aplicó un cuestionario compuesto por 16 preguntas validadas por alfa de cronbach con 0,77. Sin embargo, para este trabajo se utilizaron las respuestas correspondientes a la dimensión de habilidades blandas a través de un análisis de correspondencias para identificar la interrelación existente entre las variables del grupo.

3. Resultados

Inicialmente se procedió con el cálculo de las correlaciones entre los indicadores de habilidades blandas registrados en la muestra levantada; resultados sobre los cuales se permite una primera aproximación a las tendencias entre la importancia que le dan en su empresa a cada uno de los tópicos investigados, los cuales se evaluaron con una significancia de 5% (confianza de 95%).

Tabla 1

Correlaciones de Spearman entre indicadores de habilidades blandas

		Comunicación Asertiva	Gestión del Tiempo	Liderazgo	Inteligencia Emocional
Comunicación Asertiva	Coefficiente de correlación	1,00			
	Valor p	-			
Gestión del Tiempo	Coefficiente de correlación	0,00	1,00		
	Valor p	0,85	-		
Liderazgo	Coefficiente de correlación	-,053*	-0,04	1,00	
	Valor p	0,01	0,10	-	
Inteligencia Emocional	Coefficiente de correlación	0,00	,048*	-0,03	1,00
	Valor p	0,90	0,02	0,19	-

Nota. Los datos y cálculos fueron levantados y realizados por los autores de la presente investigación.

De la tabla 1 se puede determinar, en primer lugar, que existen relaciones inherentes entre el liderazgo y comunicación asertiva, también entre gestión del tiempo e inteligencia emocional (valores $p < 0,05$), donde se podría indicar que en las organizaciones de Cotopaxi a pesar de esto, las correlaciones lineales de Spearman calculadas indicarían en todos los casos una relación débil entre los indicadores, lo cual brinda la idea de que cada uno de los indicadores de habilidades blandas deben llevar un tratamiento por separado.

Si bien el análisis de correlación desarrollado indica no significancia entre las relaciones de los indicadores de habilidades blandas en estudio, se procede a analizar mediante correspondencias entre pares de variables, para determinar si existen otro tipo de relaciones internas entre las variables de estudio.

Tabla 2

Análisis de correspondencias por indicador de habilidades blandas

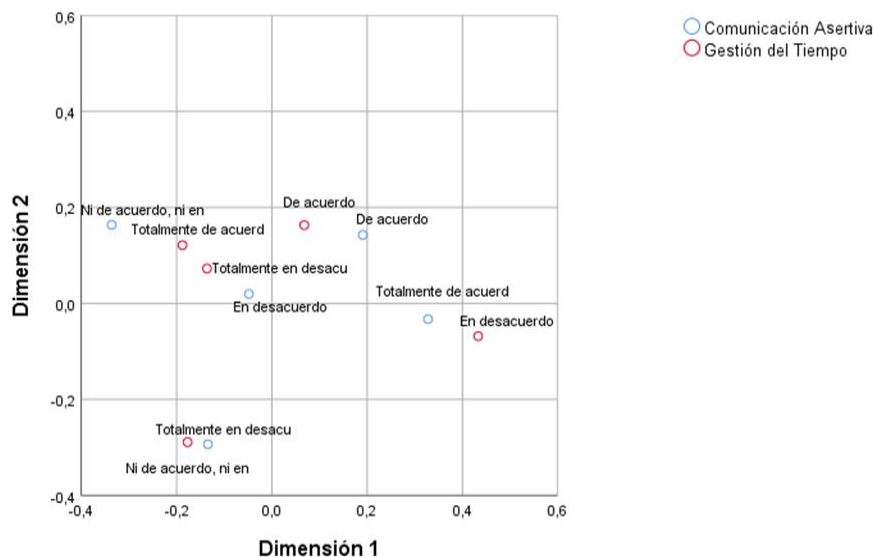
Indicadores analizados		Dimensiones representativas	Inercia acumulada
Comunicación Asertiva	Gestión del Tiempo	2	0.964
Comunicación Asertiva	Liderazgo	2	0.942
Comunicación Asertiva	Inteligencia Emocional	2	0.933
Gestión del Tiempo	Liderazgo	2	0.860
Gestión del Tiempo	Inteligencia Emocional	2	0.941
Liderazgo	Inteligencia Emocional	2	0.864

Nota. Los datos y cálculos fueron levantados y realizados por los autores de la presente investigación.

La tabla 2 resume los estadísticos de correspondencia de todas las posibles combinaciones dos a dos entre los indicadores de habilidades blandas, donde en todos los casos se ha observado que dos dimensiones del análisis son significativas para explicar las relaciones internas entre las variables en estudio, teniendo en todos los casos proporciones cercanas a 1 referentes a la inercia acumulada, lo que indicó porcentajes adecuados de variabilidad explicada entre pares de indicadores, por ello, se procedió con las comparaciones gráficas para determinar tendencias que indiquen situaciones problemáticas y, por tanto, de mejora, entre las variables de habilidades blandas en estudio.

Figura 1

Correspondencias entre comunicación asertiva y gestión del tiempo

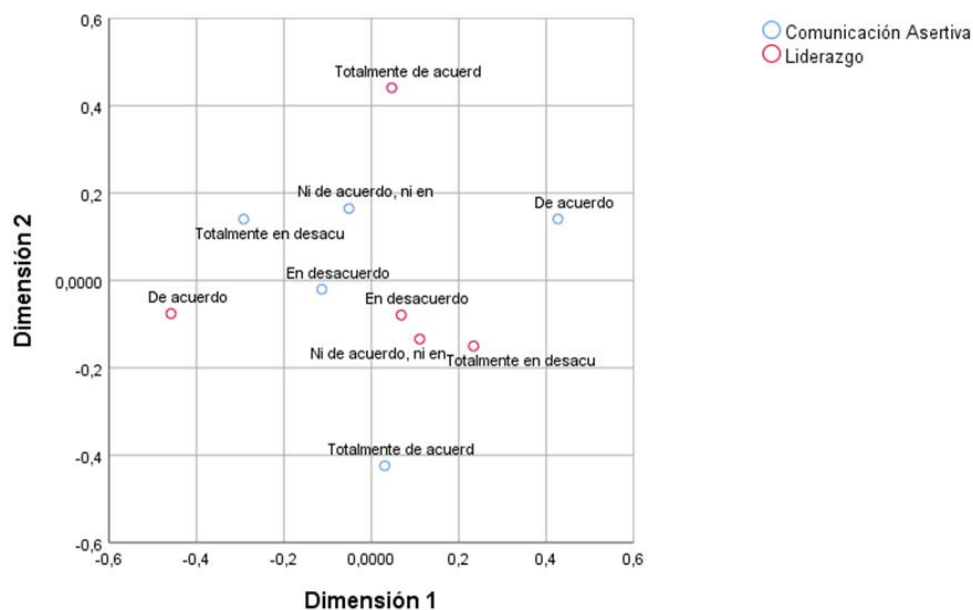


Nota: los datos y cálculos fueron levantados y realizados por los autores de la presente investigación.

Analizando la relación definida en la figura 1, se puede observar tendencias en los trabajadores han determinado estar en desacuerdo con un buen manejo de la gestión del tiempo en sus organizaciones, también, muestran inconformidad en el grado de comunicación asertiva dentro de sus instituciones, observándose que quienes se encuentran totalmente en desacuerdo con la gestión del tiempo, se muestran indiferentes con la comunicación asertiva como habilidad blanda dentro de sus lugares de trabajo.

Figura 2

Correspondencias entre comunicación asertiva y el liderazgo

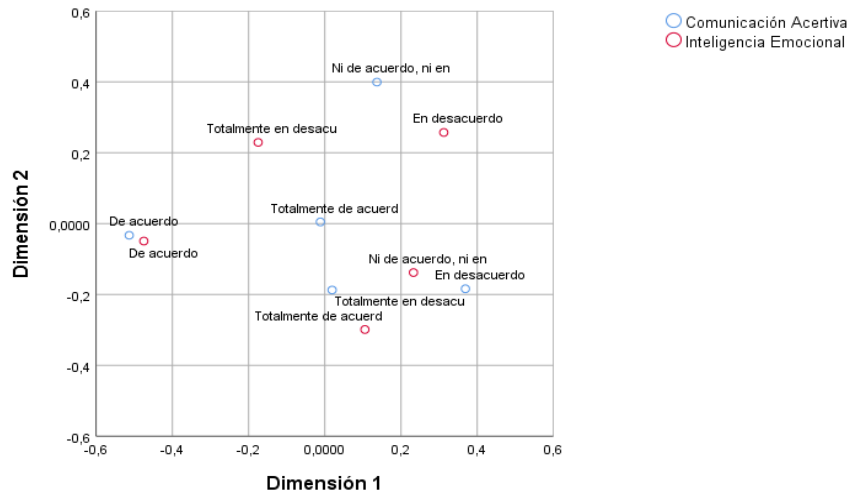


Nota: los datos y cálculos fueron levantados y realizados por los autores de la presente investigación.

Con respecto a la figura 2, que analiza las relaciones entre la comunicación asertiva y el liderazgo, se puede determinar que los trabajadores que se encuentran indiferentes o brindan una menor valoración al liderazgo de las organizaciones, también tienen a considerarse indiferentes o calificar de mala manera el manejo de la comunicación asertiva en sus instituciones.

Figura 3

Correspondencias entre comunicación asertiva e inteligencia emocional

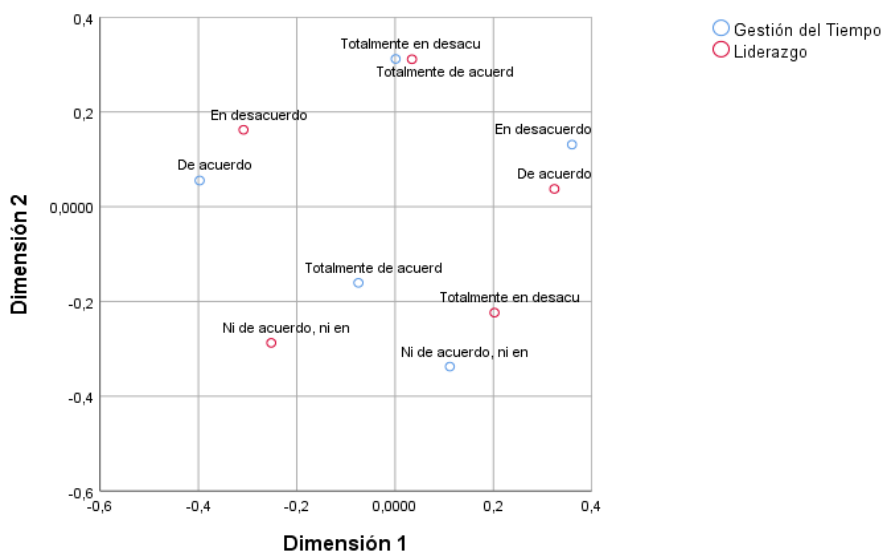


Nota: los datos y cálculos fueron levantados y realizados por los autores de la presente investigación.

Según la figura 3, se determinó que los trabajadores de las organizaciones de la provincia de Cotopaxi que consideran problemática la comunicación asertiva se muestran totalmente de acuerdo con el manejo de la inteligencia emocional dentro de sus lugares de trabajo, relación que se produce en sentido contrario también. De igual forma, se puede determinar que quienes se muestran indiferentes con el manejo de la Inteligencia emocional, se encuentran en desacuerdo con la comunicación asertiva.

Figura 4

Gráfico de correspondencias entre gestión del tiempo y el liderazgo

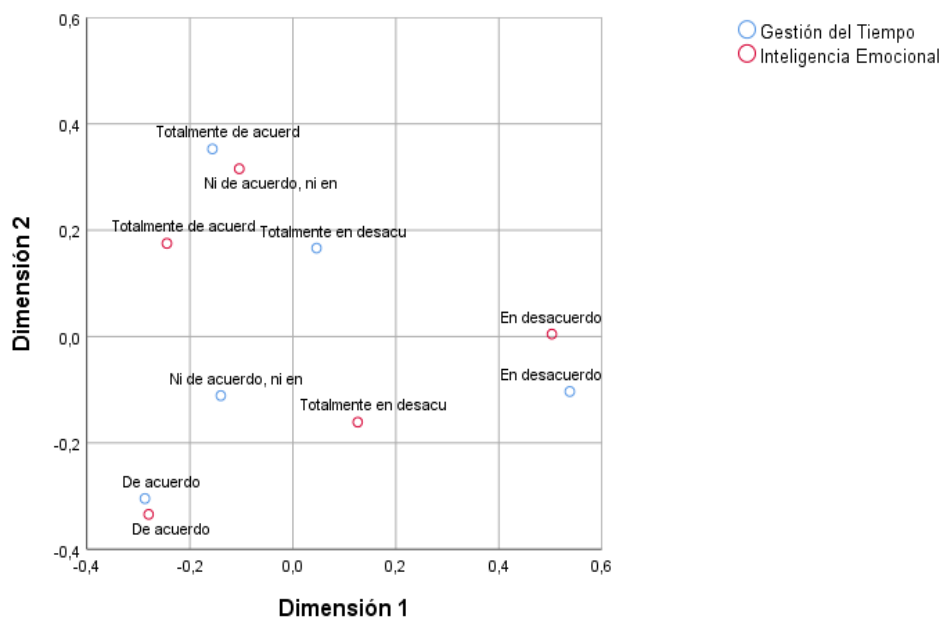


Nota: los datos y cálculos fueron levantados y realizados por los autores de la presente investigación.

Con respecto a los resultados de la figura 4, se observó segmentos claramente definidos en la muestra de trabajadores analizada: quienes están totalmente de acuerdo o desacuerdo con el manejo del liderazgo en sus organizaciones se encuentra inconforme en el manejo de la gestión del tiempo en estas; quienes están en desacuerdo con el manejo del liderazgo se muestran de acuerdo con la gestión del tiempo en sus empresas.

Figura 5

Correspondencias entre gestión del tiempo e inteligencia emocional

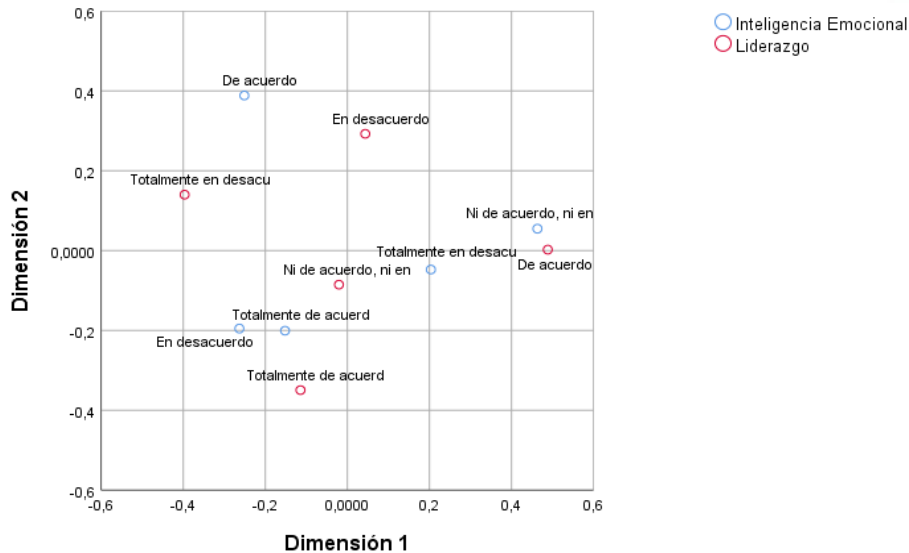


Nota: los datos y cálculos fueron levantados y realizados por los autores de la presente investigación.

Con referencia a la figura 5, entre la gestión del tiempo y la inteligencia emocional, se encontró que los colaboradores tienden a encontrarse en desacuerdo en el manejo de ambos indicadores en sus organizaciones, además, se observó que quienes estaban en total desacuerdo con el manejo de la inteligencia emocional se muestran indiferentes con la habilidad de gestión del tiempo.

Figura 6

Correspondencias entre inteligencia emocional y liderazgo



Nota: los datos y cálculos fueron levantados y realizados por los autores de la presente investigación.

Finalmente, los resultados referentes a los indicadores de inteligencia emocional y liderazgo indican que se encuentran en total desacuerdo con el manejo de la inteligencia emocional en sus organizaciones, se muestran indiferentes con el liderazgo que los dirige. Por el contrario, se observa que quienes se encuentran indiferentes con el manejo de la inteligencia emocional se encuentran de acuerdo con el liderazgo de la empresa.

Estrategias de Coaching

Tabla 3

Estrategia de coaching: resultados de la figura 1 comunicación asertiva y gestión del tiempo

Habilidades Blandas	Estrategia
Comunicación asertiva	Estrategia de comportamiento
Gestión del tiempo	

Nota. Los datos fueron levantados y realizados por los autores de la presente investigación.

Una comunicación deficiente puede ser causante de inconvenientes dentro de la organización, ya que, la forma en cómo los individuos se expresan no siempre es la más adecuada, dichas barreras de comunicación afectan la comprensión clara de los objetivos que se pretende conseguir, y, el cumplimiento de dichos objetivos depende precisamente

de la planificación, organización y gestión adecuada del tiempo en el desarrollo de cada actividad; para potenciar las habilidades de comunicación asertiva y gestión del tiempo se propone a la estrategia de comportamiento, la cual permite que los colaboradores empleen la asertividad al comunicarse con los miembros del entorno, esto generará una respuesta positiva en el ambiente laboral a través del entendimiento claro de lo que se espera lograr; la sincronía en el lugar de trabajo se traduce en optimización de recursos y eficiencia permitiendo cumplir con las metas de desempeño establecidas (Davis & Davis, 1998).

Tabla 4

Estrategia de coaching: resultados de la figura 2 comunicación asertiva y liderazgo

Habilidades Blandas	Estrategia
Comunicación asertiva	Estrategia de dinámicas de grupo
Liderazgo	

Nota: los datos fueron realizados por los autores de la presente investigación.

Un entorno laboral se compone de interacciones constantes las cuales requieren de flujos de información claros y concretos donde cada individuo sea capaz de comunicarse y generar entendimiento. Ahora bien, al ser el liderazgo la capacidad de guiar e influir en un grupo, este requiere de comunicación asertiva para establecer relaciones humanas positivas y generar un acercamiento con su grupo de trabajo, bajo lo expuesto, se propone la estrategia de dinámicas de grupo para fomentar el trabajo en equipo a través de la comunicación asertiva y la aplicación del liderazgo, esta técnica se deriva de la teoría de comunicaciones, por lo tanto, implica la interacción constante entre el grupo, cuyas ideas se ven enriquecidas gracias a las actividades que realizan en conjunto diariamente (Tessier & Carbonneau-Loiselle, 2023). Un liderazgo efectivo depende de la comunicación asertiva para establecer vínculos fuertes en la organización, la sinergia entre estas dos habilidades genera un impacto en la forma en como los colaboradores se comprometen a colaborar para lograr un bien común (Reyes, 2021).

Tabla 5

Estrategia de coaching: resultados de la figura 3 comunicación asertiva e inteligencia emocional

Habilidades Blandas	Estrategia
Comunicación asertiva	Estrategia de modelos mentales
Inteligencia emocional	

Nota: los datos fueron realizados por los autores de la presente investigación.

Los seres humanos son completamente emocionales y cada acción o reacción depende en gran medida de los estímulos provenientes del exterior, un entorno laboral se compone precisamente de constantes estímulos que ponen a prueba la capacidad de los colaboradores para tolerar desacuerdos, estrés y frustraciones propias del trabajo, para ello, es esencial que la comunicación entre colaboradores sea la base para el diálogo y acuerdos efectivos (Bernal et al., 2022). Para desarrollar inteligencia emocional y comunicación asertiva, se propone a la estrategia de modelos mentales, la cual según Davis & Davis (1998) permite lograr cambios positivos ante escenarios que requieran solución de dificultades, con esta estrategia se pretende el mejoramiento de la interacción entre individuos a través del control adecuado de sus emociones encaminándolas hacia reacciones positivas frente a situaciones de conflicto, así también, que la comunicación sea empleada como mecanismo efectivo en la solución de los mismos.

Tabla 6

Estrategia de coaching: resultados de la figura 5 gestión del tiempo e inteligencia emocional

Habilidades Blandas	Estrategia
Gestión del tiempo	Estrategia de comportamiento
Inteligencia emocional	

Nota: los datos fueron realizados por los autores de la presente investigación.

El tiempo es un recurso valioso que debe ser aprovechado al estructurar y organizar cada proceso llevado a cabo en la organización; la ejecución efectiva de cada actividad depende en gran medida de la capacidad de gestión que posea el colaborador, sin embargo, quienes no han potenciado esta habilidad verán afectado su nivel de motivación, estado de ánimo, y actitud al manifestar frustración por la acumulación de tareas; estos aspectos se reflejarán en retrasos de los procesos vitales para el funcionamiento de la organización, para ello, se propone la estrategia de comportamiento como herramienta que puede enseñar a los colaboradores a clasificar las tareas de su actividad laboral y priorizar aquellas que resultan claves; la eficiencia demostrada en el cumplimiento paulatino de los objetivos organizacionales generará confianza en sus capacidades, desarrollará la motivación necesaria para conducirse bajo una actitud positiva; el conjunto de estos aspectos será percibido como recompensa (Davis & Davis, 1998).

Discusión

Con base al análisis de correspondencias entre pares de variables, se pudo evidenciar que dentro de las combinaciones dos a dos entre los indicadores de habilidades blandas, las tendencias encontradas susceptibles de mejora son: comunicación asertiva y gestión del

tiempo, comunicación asertiva y liderazgo, comunicación asertiva e inteligencia emocional e inteligencia emocional y gestión del tiempo.

En cuanto, a la comunicación asertiva representa un factor clave de desarrollo a nivel empresarial, en este sentido Lesmes et al. (2020) en su estudio concluye que esta habilidad brinda una base para mantener las líneas de comunicación efectivas dentro de todos los niveles de la organización. Mientras que la gestión del tiempo constituye una herramienta capaz de influir en la consecución de objetivos organizacionales, para ello Salazar (2017) en su estudio establece que esta habilidad contribuye al crecimiento de las organizaciones a través del cumplimiento de actividades, poniendo énfasis en la importancia del desarrollo de la gestión del tiempo en niveles directivos pretendiendo que estos resultados sean replicados por los demás niveles de la organización.

Sin embargo, los resultados obtenidos en la presente investigación demostraron que la comunicación asertiva y gestión del tiempo no son necesariamente habilidades aisladas, sino más bien están relacionadas y pueden potenciarse de forma conjunta a través de estrategias que estén direccionadas a elevar el potencial en los colaboradores de todos los niveles de la organización, que impacten en el comportamiento colectivo, eliminen las brechas de comunicación y con esto, los colaboradores sean capaces de llevar a cabo eficientemente sus actividades en el trabajo.

De acuerdo con los estudios que involucran a la comunicación asertiva y el liderazgo, Reyes (2021) establece una aproximación a la relación existente entre estas dos habilidades enfocándose en organizaciones educativas, en este estudio se destaca que la comunicación asertiva permite que los grupos sean capaces de trabajar efectivamente y a través del liderazgo se fomenta entornos de comprensión y respeto en donde dichas habilidades influyen conjuntamente en busca de un mismo fin. Los resultados del estudio de Reyes (2021) al igual que los de la presente investigación, concuerdan en la relación existente entre estas habilidades, las cuales pueden ser desarrollados a nivel individual ya que su impacto trasciende a distintos entornos.

Un entorno que carece de comunicación asertiva y liderazgo puede enfrentar desafíos para que los colaboradores pueden trabajar de forma conjunta; las empresas requieren que los colaboradores desarrollen dichas habilidades debido a que un entorno laboral se compone de constantes interacciones las cuales se pretende sean efectivas para lograr flujos de información comprensibles y generar ambientes positivos a través del compromiso del grupo de trabajo.

En esta investigación se determinó una percepción negativa de los colaboradores del sector productivo de Cotopaxi frente a la comunicación asertiva e inteligencia emocional; la falta de dichas habilidades dentro de las organizaciones impacta de forma negativa el entorno ya que los seres humanos son reactivos ante situaciones de conflicto permitiendo

que las emociones tomen parte en su accionar, dichas emociones influyen también en la comunicación debido a que las expresiones empleadas al interactuar con otros colaboradores no son siempre adecuadas. Frente a lo expuesto, este estudio determinó la relación existente entre estas dos habilidades las cuales pueden desarrollarse de forma simultánea, así también, Ruiz (2018) con base a la hipótesis planteada en su estudio determinó que la asertividad se relaciona con la inteligencia emocional.

Ambos estudios demuestran la relevancia de estas habilidades y la importancia de desarrollarlas debido a su influencia en el mejoramiento del entorno laboral. Para ello Ruiz (2018), concluye que al estar relacionadas la comunicación asertiva e inteligencia emocional se deben establecer acciones que fortalezcan dichas habilidades para que los colaboradores sean capaces de enfrentarse a situaciones de conflicto aperturando canales para la solución de estos a través de la comunicación asertiva.

Frente a la inteligencia emocional Rexhepi & Berisha (2017), detallan que el nivel de inteligencia emocional es determinante en el éxito laboral, además resalta que la IE es en gran medida relevante frente al grado de conocimientos o el coeficiente intelectual de cada colaborador. Por otro lado Salazar (2017), detalla que la gestión del tiempo influye en la distribución adecuada de los recursos humanos, materiales, tecnológicos que intervienen en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Sin embargo, los resultados frente al presente estudio determinaron la relación existente entre estas dos habilidades las cuales pueden ser desarrolladas en conjunto para elevar el desempeño individual y colectivo.

Por un lado, al desarrollar la habilidad de gestión del tiempo los colaboradores serán capaces de priorizar aquellas actividades que influyen en los resultados, discernir la importancia de destinar el tiempo necesario a cada actividad relevante, el conjunto de este análisis se refleja en un buen desempeño para la organización. Cuando la eficiencia de un colaborador es manifiesta a través de resultados óptimos este desarrolla la capacidad de automotivarse, genera confianza en sus capacidades, así como un cambio de actitud hacia comportamientos adecuados en el trabajo (Rexhepi & Berisha, 2017).

4. Conclusiones

- Las habilidades blandas no son solo características que definen a cada individuo sino más bien su importancia trasciende a un entorno laboral ya que son precisamente estas características las cuales son capaces de interferir en la interacción entre equipos de trabajo y en el desarrollo adecuado de las actividades cotidianas.
- De acuerdo con el análisis de correspondencia por los indicadores de habilidades blandas se identificó tendencias significativas de mejora en los colaboradores del sector productivo de la provincia de Cotopaxi las cuales se establecen de la

siguiente forma: comunicación y gestión del tiempo, comunicación asertiva y liderazgo, comunicación asertiva e inteligencia emocional y gestión del tiempo e inteligencia emocional.

- En cuanto a la pregunta de investigación, ¿Cuáles son las estrategias de coaching adecuadas para el desarrollo de cada habilidad blanda? Se ha determinado que el coaching es una herramienta capaz de influenciar en el aprendizaje de los colaboradores generando impactos perdurables, para ello se ha identificado a las estrategias de comportamiento, modelos mentales y dinámicas de grupo como propuestas adecuadas para el desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores del sector productivo de la provincia de Cotopaxi.

5. Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

6. Declaración de contribución de los autores

Todos los autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

7. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

8. Referencias Bibliográficas

- Al, K., Al, B., Kian, M., & Karim, A. (2020). Coaching and mentoring- concepts and practices in development of competencies: a theoretical perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 41-54. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6991>
- Albizu, E., Rekalde, I., Landeta, J., & Fernandez, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coach's perspective. *University of the Basque Country (UPV/EHU)*, 19(2), 33-52. <https://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/170876ea.pdf>
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18-38. <https://www.emeraldgroupublishing.com>
- Barrientos, E., Hurtado, L., Lesmes, A., & Duarte, D. (2020). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas, *Mundo Fesc*, 10(1), 223-236. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7490177.pdf>

Bernal, A., Macias, T., Cañarte, C., & Ponce, M. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Portal del conocimiento*, 7(4), 682-695. <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia. Pearson educación. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Davis, J., & Davis, A. (1998). Estrategias efectivas de capacitación. Berrett-Koehler, 1-442. <https://n9.cl/e91bk>

Federación Internacional de Coaching [ICF]. (2020). 2020 ICF Global Coaching Study: Executive Summary. https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf

García, J., Paz, A., & Pinto, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 218-231. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068740014>

Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*, 73(1), 35–58. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726718819725>

Hanco, M., Carpio, A., Castillo, Z., & Flores, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. 12(3), 186-194. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v12n3/2219-7168-comunica-12-03-186.pdf>

Herrera, L., & Vázquez, R. (2021). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, (50), 1-19. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/rfd/n50/2301-0665-rfd-50-e107.pdf>

Jarosz, J. (2023). The cube of coaching effectiveness. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 21(1), 31-49. https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/a2c486bb-9359-44be-93ce-f9669088f812/1/IJEBM%2021_1_04.pdf

- Lesmes, A., Barrientos, E., & Cordero, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 147-153. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1657>
- Lyons, P., & Bandura, R. (2023). Coaching to build commitment for generating performance improvement. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 120-134. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-05-2022-0025/full/html>
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*. 35(1), 31-39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184005>
- Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México, McGraw-Hill.
- Orellana, I., Paredes, C., Cevallos, E., & Reyes, M. (2019). Coaching: aplicación a un modelo de cooperativas en Ecuador. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 23(91), 43-54. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/download/116/112/>
- Parvin, T., & Afroze, R. (2021). Perceived awareness and practiced level of soft skills among personnel in the telecoms industry of Bangladesh. *International Journal of Business Excellence*. 23 (1), 33-70. <https://www.researchgate.net/publication/348131764>
- Quesada, M. (2023). Neurofelicidad: claves y estrategias de desarrollo de la empatía para el fomento de la felicidad en el ámbito laboral. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (188). 113-123. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8964735.pdf>
- Ramírez, A., & Manjarrez, Nelly. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*. 6 (2), 27-37. <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/590/714>
- Reyes, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *Revista Científica*, 1(2), 27-46. <https://tecnohumanismo.online/index.php/tecnohumanismo/article/view/64>
- Rexhepi, G., & Berisha, B. (2017). The effects of emotional intelligence in employees. *International Journal Business and Globalization*, 18 (4), 467-479. <https://www.inderscienceonline.com/doi/10.1504/IJBG.2017.084351>

- Ruiz, M. (2018). *La comunicación asertiva y la inteligencia emocional para mejorar el clima laboral en la empresa junta de usuarios Chancay Lambayeque* [Maestría en administración con mención en gerencia empresarial].
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/5985>
- Salazar, D. (2017). La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico. *Revista de Investigaciones Turísticas*, (15), 26-42.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067852>
- Tanveer, Y., Tariq, A., Akram, U., & Bilal, M. (2019). Tactics of handling interpersonal conflict through emotional intelligence. *International Journal Information Systems and Change Management*. 11, 211-223.
<https://www.inderscienceonline.com/doi/10.1504/IJISCM.2019.107514>
- Tessier, V., & Carbonneau-Loiselle, M. (2023), Assessment for learning of design teamwork skills. *International Journal of Art & Design Education*, 42,.420-438.
<https://doi.org/10.1111/jade.12461>
- Torres, E. (2020). Habilidades intrapersonales y su relación con el burnout en docentes de educación básica en León. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19(39), 163– 79. <https://www.scielo.cl/pdf/rexe/v19n39/0718-5162-rexe-19-39-163.pdf>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>
- Wang, Q., Lai, Y., Xu, X., & McDowall, A. (2022). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 77-101.
<https://www.emerald.com/insight/2205-2062.htm>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.



Indexaciones

