

El *Coaching* y el emprendimiento para la promoción de desarrollo local: Comunidades de Cotopaxi, Ecuador¹

Amparo Álvarez Montalvo²
Tanger Rivas Carrero³

Recibido: 11/10/20188

Aceptado: 04/12/2018

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar la importancia del *coaching* y el emprendimiento para impulsar desarrollo territorial. Se elaboró en el marco de un proyecto de vinculación de la Universidad de las Fuerzas Armadas (Lacatunga,

¹En este trabajo se promovió el desarrollo de talento y creatividad con los habitantes de las comunidades rurales de Cotopaxi, Ecuador, a través de la participación de diferentes carreras de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE-Extensión Lacatunga (Ecuador), logrando crear una simbiosis de saberes para transferir el conocimiento a diferentes grupos rurales de alta vulnerabilidad, con el propósito de promover desarrollo local. Se agradece la participación del Gobierno Autónomo Parroquial Belisario Quevedo, auspiciante clave para el desarrollo de las actividades.

² Docente e Investigadora de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE – Extensión Latacunga, Ecuador. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio. Licenciada en Ciencias de la Educación. Diplomado Superior en Gestión del Talento Humano. Magister en Administración de Empresas. Doctoranda en Ciencias Organizacionales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, Mérida – Venezuela. P.O.BOX 171-5-231B Fax: +593(2)810206-0987897920 adalvarez2@espe.edu.ec.

³Licenciado en Contaduría Pública (2001); Licenciado en Administración (2008); Magister en Administración, Mención Gerencia (2015); Investigador adscrito al Centro de Investigaciones Agroalimentarias «Edgar Abreu Olivo» (CIAAL), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, (FACES, ULA), Mérida, Venezuela. Profesor Instructor a tiempo convencional del Departamento de Gestión Gastronómica (FACES, ULA), Mérida, Venezuela; Jefe (E) de la Cátedra de Pensamiento Administrativo aplicado a la Gastronomía; Cursante del Doctorado en Ciencias Organizacionales (GILOG-FACES-ULA); Premio Estimulo al Investigador ONCTI y Premio Estimulo al Investigador ULA, (PEI ULA). Profesor invitado de las Universidades, Valle del Momboy, Valera, Trujillo, Venezuela; y de la Nacional Experimental Sur del Lago, Santa Barbara del Zulia, Venezuela. Contactos: tanger.rivasc@gmail.com. Celular: +58 414 371.55.67.

Ecuador) con las comunidades rurales de Cotopaxi. El abordaje del emprendimiento sumó ideas innovadoras en los habitantes comunitarios. Por esta razón es imperativo considerar al emprendimiento como factor clave para dar solución a problemas comunitarios con una perspectiva territorial.

Palabras clave: Creatividad, emprendimiento, desarrollo local, gestión de conocimiento.

***Coaching* and entrepreneurship for the promotion of local development: Communities of Cotopaxi, Ecuador**

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the importance of coaching and entrepreneurship to promote territorial development. It was developed within the framework of a project to link the University of the Armed Forces (Lacatunga, Ecuador) with the rural communities of Cotopaxi. The entrepreneurship approach added innovative ideas to community residents. For this reason it is imperative to consider entrepreneurship as a key factor in solving community problems with a territorial perspective.

Keywords: Creativity, entrepreneurship, local development, knowledge management.

Introducción

Cotopaxi es una de las provincias que conforman el Ecuador, cuya capital es la ciudad de Latacunga. Se encuentra ubicada en la región sierra situada al centro del país, con una extensión aproximada de 6.569 km². La provincia cuenta con 7 cantones: Latacunga, La Maná, Pangua, Sigchos, Salcedo, Pujilí y Saquisilí. Cada uno de estos cantones dispone de comunidades rurales entre las cuales se pueden destacar: Belisario Quevedo, Pucayacu, Isinlivi, Mulalillo, La Victoria y Canchagua.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la importancia del *coaching* como instrumento para el emprendimiento, para promocionar desarrollo en las comunidades rurales de la provincia de Cotopaxi, Ecu-

dor; esto mediante herramientas que sustenten el correcto soporte para apuntalar la gestión del conocimiento en estas comunidades rurales. En este punto es necesario destacar la actuación del emprendimiento, del liderazgo, y el actuar de las comunidades en función de los objetivos propuestos. En este sentido, Urdaneta y Sánchez mencionan que:

El conocimiento y aprendizaje en las organizaciones es un tema que ha estado presente en las agendas de las universidades. Se habla de las «organizaciones inteligentes» que aprenden de su ambiente interno y externo, también se debate sobre el conocimiento como parte del capital organizacional, el cual puede ser motivado y administrado, dando como resultado el concepto de gestión del conocimiento y aprendizaje⁴.

Es una realidad que los conocimientos deben asimilarse en un entorno interno y externo que les permita a las personas y entes educativos abordar temas de interés colectivo. Siempre se debe entender que el conocimiento es parte vital de la formación y para las comunidades ha de ser una cuestión a partir de la motivación. Osorio manifiesta que:

En los países de gran desarrollo económico, el tercer sector o sector de la economía solidaria desempeña un rol importante y representa un grupo de entidades que, articuladas en torno a unos objetivos de beneficio social, no sólo en generar empleo, sino también brindar bienestar para la población y su economía, buscan solidariamente reducir los flagelos que se convierten en barreras de desarrollo y crecimiento para un país⁵.

Es también importante señalar que el *coaching* se integra plenamente a los emprendedores sociales. «Ahora bien, los emprendedores sociales son importantes por la misma razón que otros empresarios lo son, porque generan nuevos modelos para organizar la actividad humana, superando a los ya tradicionales»⁶, por ende es importante impulsar ese cambio en las comunidades. Es importante rotular lo que Osorio expone:

⁵ Osorio, Lourdes. *La formación y el desarrollo del emprendimiento en el sector solidario*, Bogotá, Universidad Santo Tomás, 2008, p. 41.

⁶ Palacios, Guadalupe. «Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural», *Revista Ciencias Sociales*, vol. 16, no. 4, diciembre 2010, p. 581

El sentido de pertenencia, la responsabilidad social, la iniciativa, la autoexigencia y el compromiso hacia la construcción del tejido social de todos los miembros de la organización los comprometen y responsabilizan con ésta, forjando a cada uno de los individuos que la componen con capacidad para tomar decisiones, crear y aprender⁷.

Debe entenderse que la base fundamental para el *coaching* y el emprendimiento siempre viene de la mano con un trabajo en conjunto, es decir, las comunidades han de ser partícipes de los cambios siempre y cuando estas se organicen en una línea de trabajo en equipo, que involucre la participación activa de las personas, logrando de este modo aprovechar sus capacidades, su formación, sus valores, y proyecciones.

1. *Coaching*, emprendimiento y liderazgo: conceptos fundamentales en la promoción de desarrollo local

1.1. Elementos básicos del *Coaching*

a) Origen del *Coaching* y su definición

El *Coaching* nació hace más de 30 años en Estados Unidos, con el objetivo de aumentar el rendimiento individual y posteriormente grupal de los atletas; de este modo el *Coaching* se convirtió en el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje⁸.

A través del *Coaching*, se puede dirigir a un grupo de personas apoyándolas, aconsejándolas y motivándolas para que logren mejores resultados en su trabajo, promoviendo el desarrollo de su labor y por ende de sus beneficios económicos, con el propósito de propiciar la generación de cambios estructurales que permitan activar los círculos virtuosos del crecimiento y el desarrollo local.

Se distinguen claramente dos tipos de *Coaching*: el primero con el objetivo de alcanzar metas personales y organizacionales, y el segundo para lograr un desarrollo social. Con la combinación de estos dos, se llega a un completo desarrollo personal, del conocimiento, de experiencias y

⁷ Osorio, L., *op cit.*, p. 48.

⁸ Sans, Montse. «¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach», *Revista de Investigación*, pp.1-11, disponible en: <http://www.3ciencias.com> (consulta: 20 de febrero de 2018).

competencias para alcanzar las metas que se han planteado, ya sea personalmente o en un grupo de trabajo, como es el presente caso.

Existen diversas definiciones de este término. Según Whitmore, «el *coaching* no es sólo una técnica para ser aplicada de una manera rígida en determinadas circunstancias, es una manera de dirigir, de tratar a las personas, una manera de pensar y de ser»⁹. El *Coaching* se acopla a diferentes ámbitos de la vida y solo busca mejorar el rendimiento de las personas a través de un cambio de actividades diarias que realizan.

b) Características del Coaching

El *Coaching* como una técnica de crecimiento, desarrollo y emprendimiento se puede caracterizar de la siguiente manera¹⁰:

- La formación integral, comprensiva y diversificada del cliente, que le prepare para el acceso a los diferentes retos profesionales;
- Esta formación ha de resaltar, además la dimensión cognitiva, las dimensiones afectivo-emocional y social;
- Con un mayor grado de opcionalidad que van a implicar al *coachee* el tener que hacer elecciones adecuadas y constantes;
- Supone una mayor libertad y responsabilidad, el *coachee* se enfrenta a constantes situaciones de decisión que ha de superar de forma correcta;
- Mayor diversidad de los clientes en cuanto a preparación, motivación, intereses, valores, expectativas, entre otros;
- Proceso de *Coaching* caracterizado por la necesidad de una adecuada exploración del yo (conocimiento de sí mismo) y del entorno laboral.

Siguiendo este orden de ideas, se revela cómo a través del *Coaching* se puede: mostrar un ejemplo de comportamiento, motivar a los demás sin necesidad de conocer lo que la otra persona opina o piensa, manejar de manera adecuada las situaciones difíciles y de resistencia, dirigir los pasos y el camino hacia una dirección deseada, confrontar a las personas para que cambien su comportamiento y motivar e inspirar con el reconocimiento y aprecio a otras personas.

c) El proceso del Coaching y sus elementos

El *Coaching* «...pese a ser un proceso orientado al cambio, está centrado en la situación presente y se desarrolla en un contexto concreto, por

⁹ Whitmore, Jhon. *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*, Barcelona, Paidós Empresa, 2010, p. 3.

¹⁰ Álvarez, Manuel y Obiols, Meritxell. «El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching», *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, vol. 7, no. 2, septiembre de 2009, p. 881.

lo que requiere ser ubicado y moldeado según el momento, el espacio y las circunstancias donde tiene lugar»¹¹.

Es por eso que el *Coaching* puede ser aplicado en cualquier situación, no sólo en empresas sino también en grupos pequeños donde es necesario contar con personas que lideren el grupo y con otras personas que estén dispuestas a aprender. Precisamente por esta particularidad de esta técnica, la misma puede ser aplicada en personas que buscan emprender nuevos planes que satisfagan sus necesidades.

El *coaching* como proceso se constituye en siete pasos fundamentales a saber¹²:

1. Análisis o definición de la situación.
2. Definición de los campos de acción internos y externos (opciones y recursos).
3. Determinación de los grupos, objetivos internos externos (totales y/o parciales).
4. Identificación de los cuellos de botella y solución a los problemas más críticos.
5. Delineación y puesta en marcha del proceso de cambio.
6. Determinación de cooperaciones internas y externas.
7. Retroalimentación permanente

El cumplimiento de las fases del proceso de *Coaching* es de suma importancia para distinguir los cambios que se han ido presentando en su ejecución así como los resultados al momento de aplicar un procedimiento.

Para conseguir los objetivos del *Coaching* es indispensable cumplir una serie de requisitos fundamentales, entre ellos¹³:

- *Confianza*: Una de las principales funciones del *coach* es apartar el miedo y hacer que el *coachee* sea capaz de confiar en sí mismo y en sus virtudes para poder conseguir lo que se proponga.

¹¹ Vidal, María Dolores; Córdón, Eulogio y, Ferrón, Vera. «Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas», *Universia Business Review*, no. 31, 2011, p. 86.

¹² Universidad EAFIT. «Conceptos básicos del Coaching», *Boletín 13*, 2010, p. 2, disponible en: <http://www.eafit.edu.co> (consulta: 22 de enero de 2018).

¹³ Rodríguez, I. *Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas*, Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 2017.

- *Compromiso*: Supone una alianza entre los dos implicados en el proceso, *coach* y *coachee*, deben tener una unión que asegure la fluidez a lo largo del proceso de *Coaching*. Dentro del compromiso se debe incluir la confidencialidad, que implica el no revelar la información obtenida. El respeto se manifiesta hacia sus ideas, sentimientos, reacciones, acciones y emociones.

- *Motivación*: Está relacionada con las necesidades humanas, ya que siempre que un ser humano tiene una necesidad tiene la motivación de satisfacerla, es decir, sin necesidad no existe motivación.

- *Autoestima*: Es el valor que uno se da a sí mismo. Los seres humanos tienen la necesidad de creer en sí mismo para poder conseguir las metas y objetivos. La autoestima es lo que permite que sean cuales sean las circunstancias, se crea que se puede cambiar la situación y conseguir lo deseado.

En síntesis, en el proceso del *Coaching* es necesario que estén presentes los elementos precitados. En efecto, la confianza es fundamental para seguir hacia los objetivos que se quieren alcanzar, sin desmayar o pensar que no es posible. El compromiso es necesario para que ambas partes entiendan que esto es algo serio y real que se quiere cumplir y que no se dejará a un lado por motivos simples y sin argumentos. Así mismo, es esencial que las personas se encuentren motivadas porque cuando identifican sus necesidades buscan satisfacerlas a través de nuevas acciones. Finalmente, la autoestima ayuda a que las personas creen en su capacidad de lograr lo anhelado.

El *Coaching* es una conversación que involucra como mínimo a dos personas. De esta forma, se pueden resaltar algunos elementos básicos que identifican esta técnica. Considerando la opinión de Bisquerra¹⁴ se distinguen:

- *Coach*: Persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional;

- *Coachee*: Persona que recibe la ayuda;

- *Coaching*: Proceso de ayuda que implica al *coach* y al *coachee*. A veces el *coachee* puede ser un grupo.

El *Coaching* es un instrumento de desarrollo flexible que se utiliza no para decirle al *coachee* lo que tiene que hacer sino para ayudarlo a que se dé cuenta por sí mismo de lo que debe hacer y la manera cómo usará sus recursos disponibles para alcanzar las metas, planes y propósitos propuestos.

¹⁴ Bisquerra, Rafael. «Coaching: Un reto para los orientadores», *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, vol. 19, no. 2, 2008, p. 164.

d) Campos de aplicación del Coaching

El *Coaching* es una herramienta que presenta diversos campos de aplicación: personal, empresarial, la docencia, grupos de trabajo, cooperativas, asociaciones, entre otros. En la oportunidad se destacarán los siguientes:

- **Coaching personal**

El *Coaching* personal también conocido como *Life Coaching*, se da cuando este proceso se enfoca en un individuo y sus aspectos personales. La finalidad del proceso es que la persona adquiera el hábito de la proactividad para que pueda alcanzar el nivel de resultados que desea en su encuentro consigo mismo.¹⁵

- En el caso de que una persona o individuo desee iniciar otros enfoques del *Coaching* es indispensable que se emprenda el *Coaching* personal, puesto que si la persona no se encuentra motivada en sus aspectos personales en primer lugar, no podrá encausarse en otros aspectos externos como su vida profesional o empresarial.

- **Coaching empresarial**

En el *Coaching* empresarial existen tres etapas: la primera consiste en la ayuda de un *coach* a un *coachee* para plantear el problema y analizar diferentes variables con el fin de hallar el punto de partida en busca de una solución a un problema; la segunda etapa, es donde se cuestionan los paradigmas que el *coachee* tiene con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder. En este caso se exige al *coachee* que derrumbe paradigmas que no le permiten su desarrollo y que se enfoque en nuevos modelos que faciliten su desempeño y en la tercera de ellas, es donde el *coachee* puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se le ha presentado.¹⁶

De este modo, el *Coaching* empresarial busca ayudar a las personas que se encuentran dentro de las organizaciones a reflexionar y encontrar los problemas en los que se ven inmiscuidos para que puedan mejorar en esos aspectos y proporcionar resultados verídicos tanto para conocimiento de los demás como para observar efectos en los resultados económicos, financieros, de talento humano, de ventas y por ende de crecimiento en las empresas.

Arqueros menciona que el *Coaching* «...representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye cono-

¹⁵ Lozano, Luz. «El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales», *Revista Escuela de Administración de Negocios*, no. 63, mayo-agosto 2008, pp. 127-137.

¹⁶ *Ibidem*.

cimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales»¹⁷. Sostiene igualmente este autor que el *Coaching* puede ser aplicado en diversas disciplinas y de manera especial en las organizaciones para mejorar los aspectos de crecimiento de las entidades.

• ***Coaching en la docencia***

Por su parte, el *Coaching* para docentes es una estrategia que es usada, hoy en día, para contribuir con el desempeño del docente en el aula de clase en diferentes aspectos que son importantes para poder guiar a un grupo de alumnos. La práctica del *Coaching* en cualquier ámbito de la vida de los seres humanos es necesaria dado que puede guiar aun cuando se piense que se está haciendo lo correcto; permite a las personas ubicarse en un plano más real en la vida y direcciona, con el fin de despertar en cada uno, la habilidad para ser más creativos e innovadores en cada obstáculo que se presente¹⁸.

El *Coaching* en la docencia permite que los profesores se relacionen de mejor manera con los alumnos y que su rendimiento académico mejore de manera extraordinaria, ya que los estudiantes se encuentran motivados y trabajando por objetivos claros. Cuando un estudiante va en pos de una meta, puede trabajar arduamente sin desviaciones o interrupciones porque sabe hacia dónde va y cuáles serán los beneficios que disfrutará.

El trabajo de los docentes será satisfactorio porque se captarán todas las enseñanzas que se imparten y se pondrán en práctica con el desarrollo de nuevas competencias, entre ellas¹⁹: Generar conversaciones provocadoras; disfrutar de los aportes del estudiante; ampliar los esfuerzos del estudiante; navegar vía curiosidad; reconocer la perfección en cada situación; poner rumbo a lo más importante; comunicar claramente; contar lo que percibes; ser «hincha» del alumno; explorar nuevos territorios; saborear la verdad; diseñar un entorno favorable y respetar a la humanidad del estudiante.

En definitiva, el *Coaching* es un proceso que valora el bienestar y la autorrealización. Posee una doble vía de ser y hacer; por el lado del ser hace referencia en el cuidarse a uno mismo, la calidad de vida y el crecimiento como seres humanos, mientras que por el lado del hacer es un procedimiento de fomentar los rendimientos y un estilo de liderazgo que obtiene buenos resultados desde cualquier ámbito que se aplique.

¹⁷ Arqueros, M. T. *El coaching en las organizaciones*. IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching, Madrid, 23, 24 y 25 de noviembre de 2009, pp. 273-284.

¹⁸ Lozano, L., op. cit.

¹⁹ *Ibidem*.

2. Nociones básicas del emprendimiento

a) Inicios y definición de emprendimiento

El origen de la palabra emprendimiento en castellano deriva del latín «*in prendere*» (coger o tomar) y se utilizaba inicialmente para determinar a los aventureros y militares. En la lengua española la primera definición formal fue en 1732 bajo el «Diccionario de las Autoridades» que definía con esa misma connotación: «Persona que determina hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua»²⁰. Es así como se da inicio a la utilización del término emprendimiento, que hasta la actualidad se emplea para describir actividades que van más allá de lo ya realizado o visto.

El avance de la tecnología y la búsqueda de nuevos productos que satisfagan las necesidades de las personas ha llevado a que el emprendimiento surja con mayor fuerza, es así como, «durante los últimos años varios investigadores se han hecho interrogantes sobre la orientación y características de la investigación de emprendimiento, como una nueva área del conocimiento que poco a poco cobra mayor importancia en el concierto académico al nivel mundial»²¹. La base fundamental para la satisfacción de necesidades humanas es el emprendimiento, ya que, al ser una herramienta indispensable para conseguir un fin, lo que busca es el desarrollo de nuevos productos y procesos, a través del esfuerzo, del empleo de estrategias, que no hacen más que aportar al engrandecimiento intelectual de ciertos grupos de personas que se interesan por lograr algo.

Se emplean diferentes definiciones para lograr entender de qué trata el emprendimiento y la relevancia que este tiene en el mundo de hoy; es así que se menciona que «el emprendimiento es el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación»²².

²⁰ Fundación Romero. *PQS Una iniciativa de Fundación Romero*, disponible en: <http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/sabias-que-conoce-el-origen-de-la-palabra-emprendimiento> (consulta: 19 de febrero de 2018), p. 1.

²¹ Matiz, Francisco «Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento», Revista EAN, no. 66, mayo-agosto de 2009, p. 172.

²² Formichella, María Marta. *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*, Buenos Aires, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2004, p. 3.

«El emprendimiento social se ha convertido en un fenómeno relevante, ya que soluciona cuestiones sociales críticas que los gobiernos han desatendido o no han sido capaces de resolver»²³.

Para Rosero y Molina: «El emprendimiento es también asumido como un factor generador de desarrollos, ya sea, económicos, tecnológicos e igualmente de tipo social, con incidencia en diversos contextos»²⁴.

El emprendimiento se muestra como una base fundamental para el desarrollo humano, más aun con el avance tecnológico que se evidencia en la actualidad.

b) Importancia del emprendimiento

La independencia y la estabilidad económica de los seres humanos, es la razón fundamental por la que éstos han buscado emprender, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población en los territorios involucrados. En efecto «los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado a las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a empleadores»²⁵.

Todos los seres humanos, están en la capacidad de ser emprendedores activos, siempre y cuando exista la predisposición, el deseo, y las ganas de realizar un trabajo bien hecho en beneficio propio y de la sociedad, es así, que a continuación se da a conocer aquellas cualidades o elementos con los que debe contar un individuo para ser considerado un emprendedor.

c) El individuo emprendedor y sus características

Se espera determinar aquellas actitudes o comportamientos que toman los individuos, para de esa manera identificar si los mismos cuentan con las destrezas necesarias para ser consideradas como emprendedores. «La capacidad de actuar en función del logro, innovación, creatividad, o energía creativa, toma de riesgos, autonomía, introversión, neuroticismo, motivación son aspectos que se evidencian en menor o mayor grado y que determinan ese potencial de emprendimiento de un sujeto»²⁶.

A lo largo de la vida de cada uno de los seres humanos, su experiencia, vivencias o necesidades, son las que conllevan a adquirir destrezas o

²³ Martínez, Catalina Nicolás. *Emprendimiento social*, Murcia, España, Depósito Digital Institucional de la Universidad de Murcia, 2014, p. 26.

²⁴ Rosero, Oscar y Molina, Sandra. *Sobre la investigación en emprendimiento*, Medellín, Instituto de Psicología Universidad del Valle, 2008, p. 33.

²⁵ Carbonell, C. *Importancia del emprendimiento*, disponible en: <http://www.finanzasdigital.com> (consulta: 28 de noviembre de 2014).

²⁶ Rosero, O. y Molina, S., *op. cit.*, p. 31.

habilidades para la realización de alguna actividad, es decir, el ser emprendedor va de la mano con los objetivos que se desean alcanzar, ganas para hacerlo, esfuerzo, esmero, dedicación y perseverancia.

Para que una persona pueda ser calificada como emprendedora, debe poseer características bien marcadas que lo diferencien de los demás individuos, es por ello que según Alcaráz²⁷, esas características son: Compromiso total, determinación, perseverancia, capacidad para alcanzar metas, orientación a las metas y oportunidades, iniciativa y responsabilidad, persistencia en la solución de problemas, realismo, autoconfianza, altos niveles de energía, búsqueda de retroalimentación, control interno alto, toma de riesgos calculados, baja necesidad de estatus y poder, integridad y confiabilidad, y tolerancia al cambio.

Las características precedentemente indicadas son aquellas que sin duda, un individuo debe poseer para de esa manera poder ser considerado como emprendedor; un individuo íntegro y firme en la toma de sus decisiones, de tal manera, que pueda ejercer con éxito los objetivos que tenga en mente, a través de procesos, procedimientos o estrategias bien enmarcadas.

Decir que un individuo es emprendedor, es razón suficiente para suponer que se trata de una persona que busca conseguir sus objetivos, de tal manera que, logre beneficios para sí y para las personas que lo rodean.

d) Pasos para emprender

Es importante identificar los pasos que debe seguir un individuo emprendedor. De acuerdo a Sbrocca, Fernández y Assandri²⁸ esos pasos son:

- Introducción y conocimiento
- Diagnóstico de capacidades para emprender
- Trabajar en algunos conceptos y herramientas útiles a partir de «emergentes» del diagnóstico.
- Reflexión y evaluación
- Presentación prospectiva
- Principales categorías y escenario inicial
- Identificación de rupturas
- Escenarios futuros
- Elección de escenario objetivo y estrategia para alcanzarlo
- Seguimiento y evaluación

²⁷ Alcaráz, Rafael. *El emprendedor de éxito*, México, Mc. Graw Hill, 2011, p. 5.

²⁸ Sbrocca, Fiorella; Fernández, Marcelo y, Assandri, Carla. *Desarrollo de capacidades para emprender. Una metodología para el apoyo de microemprendimientos productivos*, Uruguay, Instituto de Economía de FCEYA de la UDELAR, 2011, p.15.

Es fundamental tener identificada la metodología a seguir para hacer realidad un emprendimiento y lograr resultados satisfactorios y exitosos. Muñíz²⁸ considera que los elementos fundamentales para emprender con éxito son:

1. *Identificar una oportunidad de negocio*; es decir, una idea de negocio para la que exista un mercado atractivo al que dirigir la oferta.

2. *La figura del emprendedor*; el emprendedor no necesariamente tiene que saber de todo. Debe liderar el proyecto, transmitir la ilusión y estar dispuesto a no ceder ante las dificultades.

3. *Elaboración de un plan de negocio*; éste debe ser la herramienta de trabajo y sufrir todas las modificaciones oportunas a lo largo del lanzamiento y desarrollo del proyecto para adaptarlo a la realidad.

De lo expuesto, se puede visualizar la relevancia que tiene el identificar una oportunidad de negocio, es decir, evaluar el mercado y así adentrarse en aquellos aspectos que requiere o solicita la población para satisfacer sus gustos, deseos o necesidades.

e) El emprendimiento como un campo de conocimiento emergente

Emprendimiento es un término que actualmente se hace presente en el medio educativo, empresarial e institucional. Gracias al emprendimiento se ha podido evidenciar el surgimiento de grandes empresas, que ahora son un referente en el mercado tanto nacional como internacional. Se puede decir que «...el emprendimiento es comprender la multidimensionalidad e interdependencia de este campo con otras áreas del conocimiento, para lo cual, es prioritario adoptar la integración con el contexto y su dimensión temporal»³⁰.

En este sentido, se puede afirmar que el emprendimiento es una herramienta o estrategia, que apareció conjuntamente con el hombre, y de su mano ha ido desarrollándose con la tecnología que poco a poco avanza a medida que las necesidades de los seres humanos se van haciendo más evidentes en su diario vivir.

3. Nociones básicas del liderazgo

a) Definición

El liderazgo es la aptitud de conseguir seguidores; si proviene de la posición, del dinero o de la autoridad (lo que se llama liderazgo atribuido)

²⁹ Muñíz, Marta. «Tres elementos clave para emprender», *Cuadernos de la Mujer MWW*, no. 69, julio 2013, pp. 1-3.

³⁰ Orrego, Clara. «La dimensión humana del emprendimiento», *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 16, no. 20, julio-diciembre de 2008, p. 227.

tiene una vida corta. La única clase de liderazgo que perdura es aquel en donde la gente decide que van a seguir la dirección, la guía y la visión de otra persona. La necesidad de liderazgo se observa en nuestros hogares, organizaciones y negocios públicos y privados³¹.

Así mismo, el liderazgo es una preocupación constante para todas aquellas personas que necesitan motivar, guiar e inspirar en el ejercicio de las funciones directivas que tienen asignadas. El liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente.

b) Teorías de liderazgo

Desde la perspectiva del liderazgo emergen supuestos teóricos importantes que destacar. Cuando las personas le están diciendo que lo respetan como líder, no están pensando en sus atributos. Están observando sus acciones para saber quién es usted realmente, si es respetable, si se debe confiar en usted o si usted puede hacer un mal uso de autoridad por interés personal.

- **Teoría del atributo:** algunas veces los atributos de la personalidad pueden llevar a las personas de una manera natural a funciones de liderazgo, aunque esto no es común. También se le conoce como la teoría del «líder que nace o líder natural».

- **Teoría de grandes acontecimientos:** una crisis o un acontecimiento importante puede generar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria.

- **Teoría del liderazgo transformador:** las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo.

c) Los once principios de liderazgo

Cuando se refiere a la responsabilidad compartida, los buenos líderes saben el concepto de «ser, hacer, conocer,» inherentes a los once principios fundamentales de liderazgo, a saber³²:

- Conózcase a sí mismo y trate de mejorar. Fortalezca sus habilidades de liderazgo leyendo, estudiando, tomando clases apropiadas, entre otras.

- Sea técnicamente capaz. Como líder, debe conocer su trabajo y tener un conocimiento sólido del trabajo de sus empleados.

- Busque y asuma la responsabilidad por sus acciones.

- Indague maneras de conducir a su organización hacia nuevos horizontes. Cuando las cosas vayan mal, no culpe a los demás. Analice la situación, tome la acción correcta y avance hacia el próximo reto.

³¹ Tracy, Brian. *Liderazgo*, Nashville, Tennessee, Grupo Nelson, 2015.

³² Brunet, Ignasi y Belzunegui, Ángel. *Estrategias de empleo y multinacionales: tecnología, competitividad y recursos humanos*, Barcelona, Icaria Editorial, 2009, p. 5.

- Tome decisiones firmes y oportunas. Utilice herramientas apropiadas para la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación.
- Mantenga informada a las personas. Sepa cómo comunicarse con los empleados, directivos y otras personas claves dentro de la organización.
- Desarrolle un sentido de responsabilidad en los demás. Promueva buenos atributos de personalidad entre las personas para que les permitan llevar a cabo sus responsabilidades profesionales.
- Asegúrese que las tareas se entiendan, se supervisen y se cumplan.
- La comunicación es clave para esta responsabilidad.
- Prepare a sus empleados como un equipo. Aunque muchos líderes llaman «equipo» a su departamento o sección, se trata en realidad de un grupo de personas que hacen su trabajo. Los buenos líderes forman equipos sólidos.
- Use toda la capacidad de su organización. Al desarrollar un espíritu de equipo, podrá hacer que su organización, departamento o sección utilice toda su capacidad.
- Predique con el ejemplo. Sea un modelo para sus empleados. Ellos no sólo deben escuchar lo que usted espera que hagan, sino también ver que usted lo hace.
- Conozca a sus empleados y vele por su bienestar. Entienda la importancia de interesarse sinceramente en sus trabajadores

d) Definición de líder y sus atributos

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

Sobre la base de la definición expuesta es necesario precisar sobre los atributos y tipos de líder, considerando que existen diferentes líderes y cada uno se define con distintos atributos.

«La esencia misma de liderazgo es tener visión. Tiene que ser una visión que se debe expresar clara y vigorosamente en cada ocasión»³³.

El liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión.

³³ Sánchez, F. P. *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice-Hall, 2012, p. 67.

En este sentido para Casares, citado por Sánchez³⁴, el líder posee diferentes características:

- Personalidad: entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- Análisis: fortaleza, criterio perceptivo.
- Logro: rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- Interacción: colaboración, inspiración, servicio a los demás.
- Siguiendo la misma orientación también se señala con aptitudes de liderazgo las siguientes³⁵:

- Habilidades de liderazgo: los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.

- Visión: los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.

- Desarrollo de equipos: los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.

- Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes: los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.

- Evaluación exacta y rápida de la situación: los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.

- Capacitación/preparación: los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.

- Compromiso de participación del empleado: los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ *Ibidem.*

e) Tipos de líder

Para Casares Arrangoiz³⁶ existen diferentes tipos de líderes, los cuales se diferencian por sus atributos que involucra al líder en una serie de actividades que desarrolla en la vida cotidiana de la organización, de tal manera que logra fortalecer en sus colaboradores una serie de conductas y actitudes propias para la creatividad.

- **El líder creativo:** Desafía procesos, inspira una visión compartida, faculta a otros, modela con el ejemplo y despierta pasión y entusiasmo en el trabajo.

- **El líder diseñador:** La esencia del diseño consiste en ver cómo las partes se articulan para desempeñarse como un todo. La tarea crucial para los líderes de organizaciones inteligentes se relaciona con la integración de la visión, del aprendizaje en equipo, el dominio personal, los modelos mentales y el pensamiento sistemático o sea la integración de todas las disciplinas del aprendizaje.

- **Liderazgo transformador:** Es el formulador de valores y creador de significados, creador de finalidad institucional, capaz de imbuir valores. Posee una fuerte dosis de credibilidad (conocimientos y experiencia) y entusiasmo (creer en lo imposible). Es además un experto en la promoción y protección de valores: ser los mejores, excelencia académica, servicio al cliente, entre otros, es un arquitecto social.

4. Resultados de la investigación

En la Provincia de Cotopaxi, más del 50% de la población corresponde al sector rural; las comunidades que viven en el área rural son importantes para la provincia, debido a que son los principales proveedores de los productos agrícolas que consume el sector urbano. Sin embargo, las áreas rurales y sus recursos territoriales (naturales, humanos, tecnológicos y otros) generalmente son muy poco valorados para impulsar el desarrollo local. No hay sociedades sin recursos sino sociedades que deben activar los recursos territoriales y sus potencialidades para impulsar el desarrollo territorial, con base en la participación ciudadana «desde abajo hacia arriba».

Uno de los retos más grandes de la humanidad es la educación universal y dentro de la Provincia de Cotopaxi, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2010) que define el analfabetismo como

³⁶ Casares Arrangoiz, David. *Liderazgo. Capacidades para dirigir*, México, Fondo de Cultura Económica, 2000.

aquellas personas de 15 años y más que no saben leer ni escribir, alcanzó el 13,6% de la población total en el año 2010. Estos porcentajes son una clara evidencia de la necesidad de seguir trabajando para el mejoramiento de la calidad de los niveles de educación, considerando que este factor puede conducir al ser humano a alcanzar su bienestar y reducir su vulnerabilidad. En este sentido, se considera necesario incluir programas de emprendimiento y liderazgo como contribución para que estos grupos de interés logren una transformación social progresiva, para propiciar cambios estructurales que fomenten un mejoramiento de la calidad de vida a partir de la participación de los actores locales del sector público y privado, así como el fortalecimiento de las instituciones y redes de cooperación.

Imprescindible es también que el sector rural de la provincia sea tomado en cuenta considerando los ámbitos económico, político, social y ambiental. Las intervenciones de desarrollo rural típicamente han supuesto que el crecimiento económico, la inclusión y el desarrollo pueden ser inducidos y por lo tanto, implícitamente, que los impulsores principales de dichos procesos son exógenos. Sin embargo, el hecho de que territorios dentro de un mismo país tengan distintas respuestas a las mismas o similares intervenciones en políticas y entornos sugiere que hay factores, tanto naturales como construidos socialmente, que no están distribuidos aleatoriamente a través del espacio y que también tienen efectos significativos y territorialmente específicos sobre los resultados del desarrollo³⁷. Para incluir al sector rural dentro de un emprendimiento, es indispensable entender que el desarrollo humano es la base de todo; es consecuencia de la interacción entre individuos y tiene características específicas como elemento básico de cualquier transformación, que es esencialmente, el punto de partida para lograr acceder al bienestar como objetivo fundamental de estas transformaciones. Son estos postulados conceptuales los que permiten entender el desarrollo humano integral como un proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus ciudadanos, con el incremento de los bienes y servicios, con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y haciendo posible un entorno en el que se respeten y garanticen los derechos humanos³⁸.

«La búsqueda del desarrollo humano integral supone el concurso de los diferentes planes, programas y proyectos del Estado, como condición

³⁷ Berdegué, Julio; Escobal, Javier, y Bebbington, Anthony. «Explicando la diversidad espacial en el desarrollo rural latinoamericano: estructura, instituciones y coaliciones», *Serie Documentos de Trabajo*, RIMISP, no. 174, 2015, pp.1-20.

³⁸ Duarte, Tito y Ruiz Tibana, Myriam. «Emprendimiento, una opción para el desarrollo», *Scientia*, vol. 15, no. 43, diciembre 2009, p. 327.

para satisfacer las necesidades básicas de la población y respondiendo por la garantía de los derechos de los ciudadanos»³⁹. Sin embargo, es responsabilidad de toda la sociedad y no sólo del Estado.

A través del *coaching* y el emprendimiento, se puede incentivar a la población del sector rural a propiciar círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo y por ende dejar de limitarse. El principal objetivo del *coaching* es hacer que las personas logren sus objetivos personales mediante la motivación y debida orientación en el desarrollo de su trabajo. Primero el *coachee* o la persona interesada en recibir ayuda debe autonombrarse como un emprendedor que quiere salir adelante. Duarte y Ruiz indican que:

...el emprendedor se identifica porque es capaz de hacer algo novedoso, de dar otro uso a algo que ya existe y así participar en la transformación de su propia vida y la de su entorno, tiene capacidad para generar ideas, transformarlas, adaptarlas, proponer diversas alternativas y ver en un problema una oportunidad⁴⁰.

El proceso de *coaching*, dentro de las necesidades del sector rural, busca otorgar a los interesados una instrucción y formación que les ayude a obtener una visión clara de sus objetivos personales (económicos, emocionales, sociales, entre otros), a través del liderazgo de una persona capacitada y con un alto nivel de compromiso.

Esta metodología busca mejorar el bienestar y la calidad de vida de las comunidades rurales de la Provincia de Cotopaxi, incrementando el interés por el emprendimiento y la innovación, para que puedan satisfacer sus necesidades y las de sus comunidades y así obtener estabilidad e independencia económica.

Para conocer la satisfacción de las comunidades involucradas en el proyecto, se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta. Esta técnica permite conocer el criterio de las personas a través de preguntas cerradas; para esto se seleccionaron 30 personas de las diferentes comunidades a las que se aplicó el instrumento cuyos resultados se presentan a continuación:

a) Pregunta no. 1: ¿Los talleres de capacitación en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE-Extensión Lacatunga (Ecuador) le permitieron conocer de manera práctica el significado de liderazgo y emprendimiento?

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ Duarte, T. y Ruiz Tibana, M., *op. cit.*, p. 329.

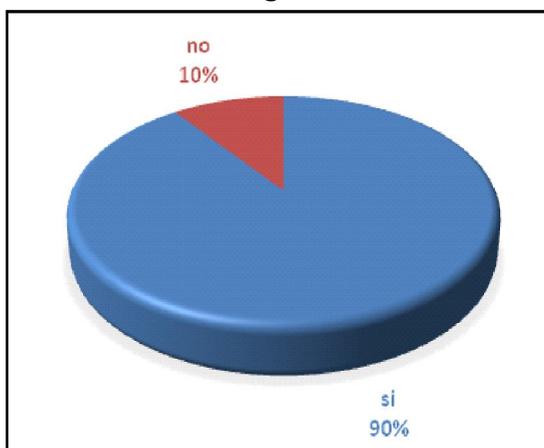
Cuadro 1
Significado de liderazgo, comunidades rurales de Cotopaxi, Ecuador

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	27	90%
NO	3	10%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 1
Significado de liderazgo, comunidades rurales de Cotopaxi, Ecuador

Pregunta 1



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico no. 1, se puede evidenciar que de 30 encuestados, el 90% respondió que a través de la capacitación realizada si conoció el significado de liderazgo y emprendimiento y el 10% respondió negativamente.

b) Pregunta no. 2: ¿Considera usted que las ideas creativas e innovadoras le permitirán desarrollar emprendimientos para la promoción del desarrollo?

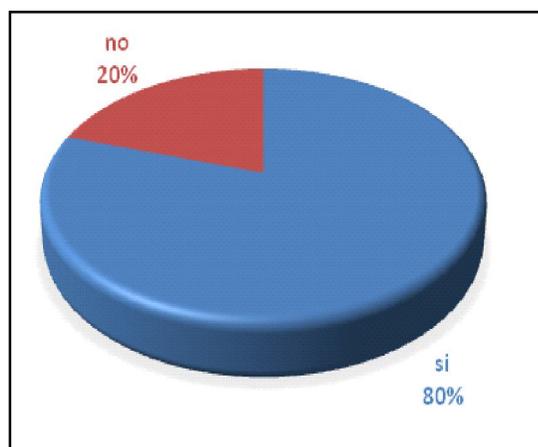
Cuadro 2
Ideas creativas e innovadoras, comunidades rurales de Cotopaxi, Ecuador

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	24	80%
NO	6	20%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2
Ideas creativas e innovadoras, comunidades rurales de Cotopaxi, Ecuador

Pregunta 2



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico no. 2, se puede observar que del total de encuestados, el 80% respondió que si considera que las ideas creativas e innovadoras le permitirán desarrollar nuevos emprendimientos y el 20% expresó que no.

c) Pregunta no. 3: ¿Piensa usted que el liderazgo puede influenciar positivamente en una comunidad rural?

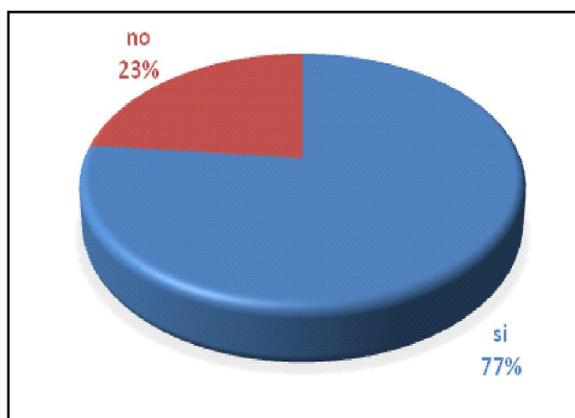
Cuadro 3
Influencia del liderazgo, comunidades rurales de Cotopaxi, Ecuador

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	23	77%
NO	7	23%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3
Influencia del liderazgo, comunidades rurales de Cotopaxi, Ecuador

Pregunta 3



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico no. 3, se puede deducir que el 77% del total de encuestados respondió que actualmente tiene la capacidad de influir en su comunidad y el 23% respondió de manera negativa.

d) Pregunta no. 4: ¿Estaría dispuesto a participar activamente en futuros emprendimientos que promuevan el desarrollo de su talento y creatividad?

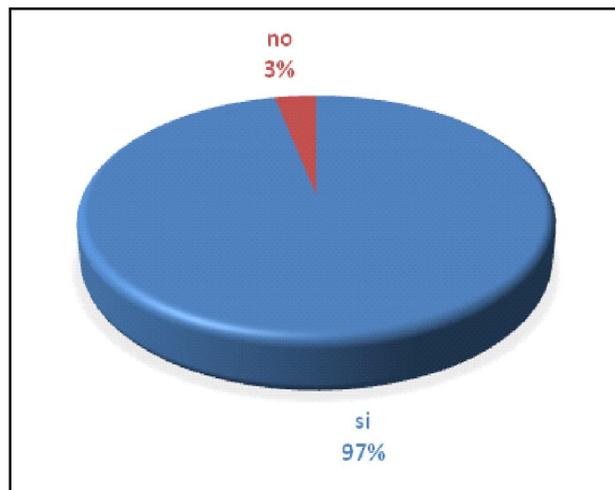
Cuadro 4
Participación en futuros emprendimientos, comunidades rurales de Cotopaxi, Ecuador

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	29	97%
NO	1	3%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 4
Influencia del liderazgo, comunidades rurales de Cotopaxi, Ecuador

Pregunta 4



Fuente: elaboración propia.

A partir del gráfico no.5, se puede resaltar que el 97% de los encuestados respondió que está dispuesto a participar activamente en futuros emprendimientos que promuevan el desarrollo de su talento y creatividad en las comunidades objeto de estudio, mientras que el 3% no mostró disposición alguna de participación.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con los resultados derivados de la investigación es preciso considerar que instruir, entrenar y capacitar a las personas de las comunidades rurales, son actividades que conceden el medio necesario para ampliar habilidades potenciales en la comunidad que mejorarán la disciplina y promoverán la iniciativa de proyectos con base en la activación de los recursos y talentos territoriales y sus potencialidades para generar cambios estructurales que se traduzcan en el bienestar de la población, al ampliar las oportunidades de empleo y estudio en función de las necesidades territoriales.

El *coaching* y el emprendimiento se presentan como los medios más amplios para que comunidades y personas tengan la posibilidad de identificar oportunidades, organizando recursos a favor propio y de toda una organización, mejorando así las relaciones sociales de cada persona, al compartir ideas y contemplar proyectos, tomando en cuenta la identidad cultural, el patrimonio histórico, la innovación, la participación ciudadana, los saberes y talentos territoriales, el conocimiento científico y popular, el papel de las instituciones y las redes de cooperación, entre otros elementos del desarrollo local.

El trabajo es más propicio cuando a partir de un líder se genera una cadena de conocimientos, en la que los seguidores fijan toda su atención a medios que les permiten fomentar sus habilidades y, sobre todo, trabajar en un ambiente con armonía y cooperación para superar los obstáculos que limitan el buen desempeño. En general, las comunidades rurales, entre ellas Cotopaxi, se han mantenido en un esquema conservador que no ha permitido abordar esos cambios positivos que requieren, sin embargo, la actuación de entidades educativas a través de los proyectos de vinculación y capacitación acordes con la activación de los recursos territoriales, han sabido mostrarse como el camino valedero para la maximización de fortalezas y oportunidades, aportando de este modo ideas, productos y procesos vanguardistas o innovadores que minimizan problemas en la colectividad y se orientan hacia el desarrollo local.

En este sentido, es necesario que no se contemple a las herramientas del *coaching* como un tema en boga a corto plazo, pues este método debe ser concebido como un proceso de beneficio permanente. El ser humano por naturaleza necesita ser motivado para llevar a cabo su trabajo de manera proactiva. En efecto, es importante aprovechar aquellos recursos que, sin duda alguna, las comunidades rurales manejan y conocen de forma amplia, para crear nuevos medios de trabajo y empleo, más allá de las actividades económicas primarias como la agricultura. Mantener

una actitud participativa, no aislarse de los medios de crecimiento, y abordar nuevos temas de interés son factores que en las personas deben ser potenciados para que tengan posibilidad de ampliar su patrón laboral y su nivel de ingresos. Es recomendable que las entidades educativas reflejen nuevas prácticas de participación con la comunidad, para orientar los proyectos venideros que promuevan alternativas de desarrollo socioeconómico y productivo.

Referencias

- Alcaráz, Rafael. *El emprendedor de éxito*, México, Mc. Graw Hill, 2011.
- Álvarez, Manuel y Obiols, Meritxell. «El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching», *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, vol. 7, no. 2, septiembre 2009, pp. 877-900.
- Arqueros, M. T. *El coaching en las organizaciones*. IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching, Madrid, 23, 24 y 25 de noviembre de 2009, pp. 273-284.
- Berdegú, Julio; Escobal, Javier, y Bebbington, Anthony. «Explicando la diversidad espacial en el desarrollo rural latinoamericano: estructura, instituciones y coaliciones», *Serie Documentos de Trabajo*, RIMISP, no. 174, pp.1-20.
- Bisquerra, Rafael. «Coaching: Un reto para los orientadores», *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, vol. 19, no. 2, 2008, pp. 163-170.
- Brunet, Ignasi y Belzunegui, Ángel. *Estrategias de empleo y multinacionales: tecnología, competitividad y recursos humanos*, Barcelona, Icaria Editorial, 2009.
- Carbonell, C. *Importancia del emprendimiento*, disponible en: <http://www.finanzasdigital.com> (consulta: 28 de noviembre de 2014).
- Casares Arrangoiz, David. *Liderazgo. Capacidades para dirigir*, México, Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Duarte, Tito y Ruiz Tibana, Myriam. «Emprendimiento, una opción para el desarrollo», *Scientia*, vol. 15, no. 43, diciembre 2009, pp.327.
- Formichella, María Marta. *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*, Buenos Aires, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2004.

- Fundación Romero. *PQS Una iniciativa de Fundación Romero*, disponible en: <http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/sabias-que-conoce-el-origen-de-la-palabra-emprendimiento> (consulta: 19 de febrero de 2018).
- Lozano, Luz. «El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales», *Revista Escuela de Administración de Negocios*, no. 63, mayo-agosto 2008, pp. 127-137.
- Martínez, Catalina Nicolás. *Emprendimiento social*, Murcia, España, Depósito Digital Institucional de la Universidad de Murcia, 2014.
- Matiz, Francisco. «Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento», *Revista EAN*, no. 66, mayo-agosto de 2009, pp. 169-182.
- Muñiz, Marta. «Tres elementos clave para emprender», *Cuadernos de la Mujer MWW*, no. 69, julio 2013.
- Orrego, Clara. «La dimensión humana del emprendimiento», *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 16, no. 20, julio-diciembre de 2008, pp. 225-235.
- Osorio, Lourdes. *La formación y el desarrollo del emprendimiento en el sector solidario*, Bogotá, Universidad Santo Tomás, 2008.
- Palacios, Guadalupe. «Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural», *Revista Ciencias Sociales*, vol. 16, no. 4, diciembre 2010, pp. 579-590.
- Rodríguez, I. *Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas*, Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 2017.
- Rosero, Oscar y Molina, Sandra. *Sobre la investigación en emprendimiento*, Medellín, Instituto de Psicología Universidad del Valle, 2008.
- Sánchez, F. P. *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice-Hall, 2012.
- Sans, Montse. «Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach», *Revista de Investigación*, pp.1-11, disponible en: <http://www.3ciencias.com> (consulta: 20 de febrero de 2018).

- Sbrocca, Fiorella; Fernández, Marcelo, y Assandri, Carla. *Desarrollo de capacidades para emprender. Una metodología para el apoyo de microemprendimientos productivos*, Uruguay, Instituto de Economía de FCEYA de la UDELAR, 2011.
- Tracy, Brian. *Liderazgo*, Nashville, Tennessee, Grupo Nelson, 2015.
- Universidad EAFIT. «Conceptos básicos del Coaching», *Boletín 13*, 2010, disponible en: <http://www.eafit.edu.co> (consulta: 22 de enero de 2018).
- Urdaneta, Maritza y Sánchez, Marisela. «Estrategia de desarrollo local desde la comunidad de aprendizaje para el emprendimiento e innovación», *Multiciencias*, vol. 10, 2010, pp.119-125.
- Vidal, María Dolores; Cordon, Eulogio, y Ferrón, Vera. «Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas», *Universia Business Review*, no. 31, 2011, pp. 82- 100.
- Whitmore, Jhon. *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*, Barcelona, Paidós Empresa, 2010.