

EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES

JULIÁN DAVID BURITICÁ CORREA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020**

EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES

JULIÁN DAVID BURITICÁ CORREA

**Monografía para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma calificador

Bogotá, D.C., agosto de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alejandra Mejía Guzmán

Decano Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hoffstette Gascón

Decano de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

El trabajo presentado a continuación va dirigido aquellas personas que hicieron parte de este largo camino y brindaron siempre su apoyo incondicional, doy gracias porque cada una de estas contribuyeron a un crecimiento personal y profesional dejando huella en cada una de las experiencias vividas y compartidas, de igual forma dedicar el fruto del esfuerzo a las personas más importantes de mi vida.

A mis padres por permitirme llegar a este punto de mi carrera profesional y por darme la estabilidad económica, mental y emocional para continuar logrando los objetivos y sueños propuestos.

Mi hermano: Por ser mi apoyo incondicional y por permitirme ser su hombro ante las dificultades.

Mis amigos quienes a lo largo del camino han estado en momentos buenos y malos, dándome la motivación necesaria para no rendirme en este camino largo que ha sido la universidad y más específicamente el posgrado.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo investigativo lo dedico en primera instancia a Dios, por ser el guía en este camino, darme la inspiración y la fuerza para continuar adelante en este proceso de obtener uno de los anhelos más esperados y deseados de mi vida.

A mis padres, por toda su entrega, amor, trabajo y sacrificio en este constante devenir de conocimientos y experiencias adquiridas con el paso de los años. Ha sido un orgullo para mí formar parte de sus vidas.

A todos los integrantes de mi familia les agradezco por estar siempre presentes, en los buenos y malos momentos de esta larga vida, también por su apoyo incondicional en este camino que se llama vida.

También les agradezco a todas esas personas amigos y maestros que me han apoyado y han aportado de una y otra manera para que este trabajo se lleve a cabalidad, además de todos los conocimientos impartidos hacia mí.

CONTENIDO

1.	OBJETIVOS	16
1.1	OBJETIVO GENERAL	16
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2.	PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA	17
3.	JUSTIFICACIÓN	18
4.	ANTECEDENTES	19
5.	DELIMITACIÓN	21
6.	MARCO TEÓRICO	22
6.1	ORIGENES	22
6.2	TIPOS DE COACHING	25
6.2.1	Coaching personal	26
6.2.2	Coaching empresarial	26
6.2.3	Coaching deportivo	27
6.3	COACHING EN LA ACTUALIDAD	27
7.	DISEÑO METODOLÓGICO	28
8.	EL COACHING Y SU IMPACTO A NIVEL ORGANIZACIONAL	29
9.	LOS DIFERENTES TIPOS DE COACHING Y SUS BENEFICIOS	32
9.1	COACHING PERSONAL	32
9.2	COACHING DEPORTIVO	33
9.3	COACHING ORGANIZACIONAL	33
10.	INFLUENCIA DEL COACHING EN GESTION DE TALENTO HUMANO	34
11.	CARACTERISTICAS Y ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES	36
11.1	ELEMENTOS PSICOMETRICOS	36
11.2	CUESTIONARIOS E INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EQUIPOS	37
12.	ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	40
13.	CONCLUSIONES	41
14.	RECOMENDACIONES	42
	BIBLIOGRAFÍA	43

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Línea del tiempo del coaching	23
Figura 2. Proceso del coaching.	27
Figura 3. Tipos de Coaching.	29
Figura 4. Mapa mental del coaching.	33

GLOSARIO

COACH: De acuerdo a la Rae¹ el término coach hace referencia a aquella Persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal.

COACHEE: “Es el término anglosajón que se emplea para definir a la persona (cliente) que está recibiendo coaching. Son personas totalmente normales, amas de casa, médicos, empresarios, autónomos, ejecutivos, no hay nada específico que les distinga que no sea su interés por mejorar”.².

COACHING: “El coaching es una serie de técnicas y procesos que te ayudan a realizar mejor todo aquello que ya sabes hacer, potenciando todas las habilidades y capacidades y al mismo tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde deseamos”.³

COMPETENCIAS: “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”.⁴

LIDERAZGO: “El liderazgo consiste en ser un modelo a seguir, en vivir la vida con estándares más altos”.⁵

LÍDER: De acuerdo a la Rae⁶ el líder es aquella persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

MOTIVACIÓN: De acuerdo a la Rae⁷ Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

¹ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Consultas lingüísticas. [Sitio Web. Madrid. ES. Sec. Diccionarios. S.f. 23 ed. [Consultado 01 Mayo 2020. Disponible en: <https://www.rae.es/>

² YUSTE, Francisco. Herramientas de Coaching Personal. 1 ed. España: Desclée De Brouwer. 2010, 28 p. ISBN: 978-84-330-2420-6

³ MENÉNDEZ, José L y WORTH, Christian. Abre El Melón 1 ed. España: Aguilar. 2002, 6 p. ISBN: 84-03-09298-9

⁴ ALLES, Martha Alicia. Desempeño Por Competencias. Evaluación de 360 4 ed. Argentina: Granica 2007, 84 p. ISBN: 9506413789

⁵ KIYOSAKI, Robert. 8 Lecciones De Liderazgo Militar Para Emprendedores 1 ed. España Aguilar. 2016 69 p. ISBN: 978-607-314-207-6

⁶ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, Op. Cit.

⁷ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, Op. Cit.

ORGANIZACIÓN: De acuerdo a la Rae⁸ una organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

TALENTO HUMANO: Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.⁹

META: De acuerdo a la Rae¹⁰ la meta es el fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona u organización.

OBJETIVOS: De acuerdo a la Rae¹¹ Son aquellos propósitos que van de la mano junto a las metas, resultado que se logra a parte de una sumatoria de logros efectuados anteriormente.

⁸Íbid.

⁹CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano 2 ed. España: Mc Graw Hill/interamericana 2009, 40 p. ISBN: 978-970-10-7340-7

¹⁰ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Consultas lingüísticas. [Sitio Web. Madrid. ES. Sec. Diccionarios. S.f. 23 Ed[Consultado 01 Mayo 2020. Disponible en: <https://www.rae.es/>

¹¹ Íbid.

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación está desarrollado en la descripción y fundamentación del coaching, como una inventiva clave que genera la adquisición y desarrollo de hábitos en cuyos individuos que realizan y ponen en práctica, esto permitirá generar un ambiente en el cual se reduzca la permanencia del status quo.

Este desarrollo permite dejar en evidencia cómo aplicar el coaching desde las diferentes perspectivas y formas que hay, enfatizando principalmente en la mecánica y metodología de cómo puede ayudar al desarrollo de una empresa, optimizando no sólo la productividad, sino también a la columna vertebral que son los trabajadores y directivos de estas.

Dentro del coaching se pueden desarrollar hábitos, que promuevan el crecimiento de las personas implicadas en esta técnica, este tipo de crecimiento va desde un desarrollo individual hasta un desarrollo grupal dentro de una organización. Este tipo de técnicas promueven el desarrollo de competencias, el liderazgo y la mejora continua, generando una optimización de los procesos en los que se quieren mejorar.

Para poder realizar un trabajo completo y que abarque un gran porcentaje de las perspectivas que genera el coaching, se realizará el desarrollo de un marco teórico en el cual se podrán encontrar los diferentes aspectos que van desde las partes que hacen posible el desarrollo de esta metodología, pasando también por los diferentes pasos que hay que para ejercer de manera correcta y completamente efectiva del coaching.

Palabras clave: Coaching, Productividad, Liderazgo, Competencias, Metodología.

ABSTRACT

The work presented below is developed in the description and foundation of coaching, as a key inventive that generates the acquisition and development of habits in whose individuals they carry out and put into practice, this will allow to create an environment in which the permanence of the status quo.

This development allows to show how to apply coaching from the different perspectives and forms that exist, emphasizing mainly on the mechanics and methodology of how it can help the development of a company, optimizing not only productivity, but also the spinal column that are their workers and Managers. In order to carry out a complete work that covers a large percentage of the perspectives generated by coaching, the development of a theoretical framework will be carried out in which the different aspects ranging from the parts that make the development of this methodology possible can be found, also going through the different steps that have to be done in a correct and completely effective way of coaching

Within training you can develop habits, promote the growth of the people involved in this technique, this type of growth from individual development to group development within an organization. This type of techniques promotes the development of competencies, leadership and continuous improvement, generating an optimization of the processes in which they want to improve.

Key words: Coaching, Productivity, Leadership, Competences, Methodology.

INTRODUCCIÓN

Según lo explica Tovar y Arroyo en su libro habilidades gerenciales, la cabeza al mando de la organización debe encontrarse en la capacidad de mejorar el desempeño o rendimiento de sus subalternos, y a su vez poder brindarles una mayor libertad y autonomía para que logren demostrar todo el potencial y la capacidad que poseen, todo esto se realiza con la meta de lograr estimular y desplegar contenidos que integren el saber, el hacer y el ser para lograr un desarrollo integral como persona y como profesional.

El ambiente laboral que se observa en las organizaciones, obliga a estas a generarse constantemente la misma pregunta ¿Qué se debe cambiar para mantenerse competitivos? Para poder emplear estos cambios se requiere de creatividad e innovación, las cuales serán factores clave a la hora de transformar la forma en que los integrantes de una empresa, ven, actúan y sienten sus funciones dentro de esta.

El nuevo entorno que hoy día se vive en las organizaciones, las obliga a estar en cambios constantes, debido a que se cuenta con un ambiente altamente competitivo. Para poder manejar estos cambios es necesario ser creativo y establecer nuevas técnicas de transformación en las organizaciones, esto hace referencia a un componente clave, el cual marca la discrepancia en términos de competitividad, donde se desarrollen destrezas para la vida, de manera que las personas sean más felices, más fructíferas y competentes de lograr sus metas y objetivos de una forma ecuánime, exitosa y con excelsitud.

Por ende, el Coaching es una práctica empresarial y novedosa, es un camino para superar las limitaciones, es un proceso integral que busca ayudar a las personas a obtener resultados positivos en diferentes aspectos de la vida; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas.¹²

El Coaching Por lo tanto acerca a directivos y empresarios a poder ejecutar una orientación efectiva sobre un equipo de trabajo, desplegar el potencial de todos sus componentes en dirección de los objetivos propuestos, o sencillamente conquistar logros profesionales a nivel individual.

¹² ARROYO TOVAR, Ruth. Habilidades gerenciales. 2.Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones,2012, 201 p. ISBN 978-9587714708

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Describir el Coaching como modelo de transformación en las organizaciones y su influencia en la gestión del talento humano.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir y definir los diferentes tipos de coaching presentes en la sociedad y poder evidenciar los beneficios que estos generan.
- Establecer la influencia que el coaching tiene sobre la gestión del talento humano.
- Identificar las diferentes características del coaching y las estrategias presentes en las organizaciones.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día solo un puñado de estructuras organizacionales en Colombia, conciben y reconocen a las sujetos como el pilar fundamental de las entidades, ya que son multifacéticos, dando lugar a todos aquellos componentes que afectan su productividad a nivel laboral, entre ellos podemos mencionar las aspiraciones de mejorar su calidad de vida respaldados en sus logros a nivel profesional; entendiéndose a cada individuo como un pequeño subsistema que a su vez pertenece a la organización, que a su vez es interdependiente de los “sistemas” que son próximos a su realidad como lo son: familiar, social, educativo y laboral, en el cual haremos énfasis.

“El coaching utiliza el diálogo para impulsarnos en la dirección correcta. Cuando se mantiene una conversación significativa con el coach, ya sea un profesional preparado en ese campo o uno mismo haciendo las veces de coach.”¹³

Gracias a que el coaching es un herramienta de muy agudo valor para romper parapetos e ir más allá de los límites, es de suma obligatoriedad implementarla en el ámbito laboral para poder estimular la prosperidad en las organizaciones, que cuentan con personas líderes, las cuales ayudarían a obtener resultados integrales y prósperos.

Un buen líder es el que posee características mínimas en su personalidad, que motive a sus colaboradores y los induzca a ser más productivos en la organización, tales como; propiciar un ambiente organizacional que conlleve a la productividad, promueva el trabajo en equipo e integración, mejore las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación asertiva, además de cultivar un clima laboral idóneo.

Debido a estos planteamientos se hace necesario desarrollar un documento investigativo con el fin de aportar información pertinente acerca del coaching y como el desarrollo de esta técnica ayuda a incentivar el éxito en las organizaciones, por lo tanto, no solo se desea estudiar la influencia de esta técnica a nivel individual sino también a nivel organizacional. Para lograr visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, guiado por información académica.

¹³MUNFORD, Jeni y DIAZ, Alfredo. Coaching para dummies. 1 ed. España: Grupo Planeta, 2012, 21 p. ISBN: 978-84-329-0035-8

3. JUSTIFICACIÓN

La respuesta al problema de investigación planteado requiere el estudio de los factores internos y externos que inciden en las organizaciones, para visualizar si su implementación logra generar cambios fundamentales para el desarrollo y crecimiento empresarial. Es importante resaltar que dicha transformación que se debe llevar a cabo en cada una de las áreas se logra implementando un proceso coaching como vía de crecimiento personal y profesional que ofrece herramientas que permiten encaminar sus estrategias o comportamientos hacia el éxito.

Se colocará la funcionalidad de la implementación del Coaching como generador de cambios organizacionales, debido a que este enfoque no está claramente establecido en las organizaciones colombianas, puesto que es decisivo para el desarrollo y beneficioso para lograr el futuro soñado de las organizaciones.

“El hecho es que las empresas que tienen éxito se están transformando en organizaciones educadoras y en organizaciones del conocimiento, en las que el aprendizaje organizacional se incrementa y se desarrolla mediante procesos inteligentes de administración del conocimiento.”¹⁴

Se propone analizar la información detalladamente, la cual será obtenida de fuentes confiables (bases de datos y colecciones digitales de la Universidad de América) para que el producto de esta investigación sirva como referencia y brinde información útil para el complemento de investigaciones.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos 9 ed. México: Mc Graw Hill/interamericana, 2011, 32 p. ISBN: 978-85-352-3318-6

4. ANTECEDENTES

Para la realización de esta investigación acerca de cómo el coaching aporta un desarrollo personal, grupal y empresarial, es de vital importancia remontarse a los orígenes del coaching, con el fin de poder entender de manera más fácil cómo este proceso de aprendizaje y desarrollo viene desarrollándose desde la antigüedad y hasta la actualidad.

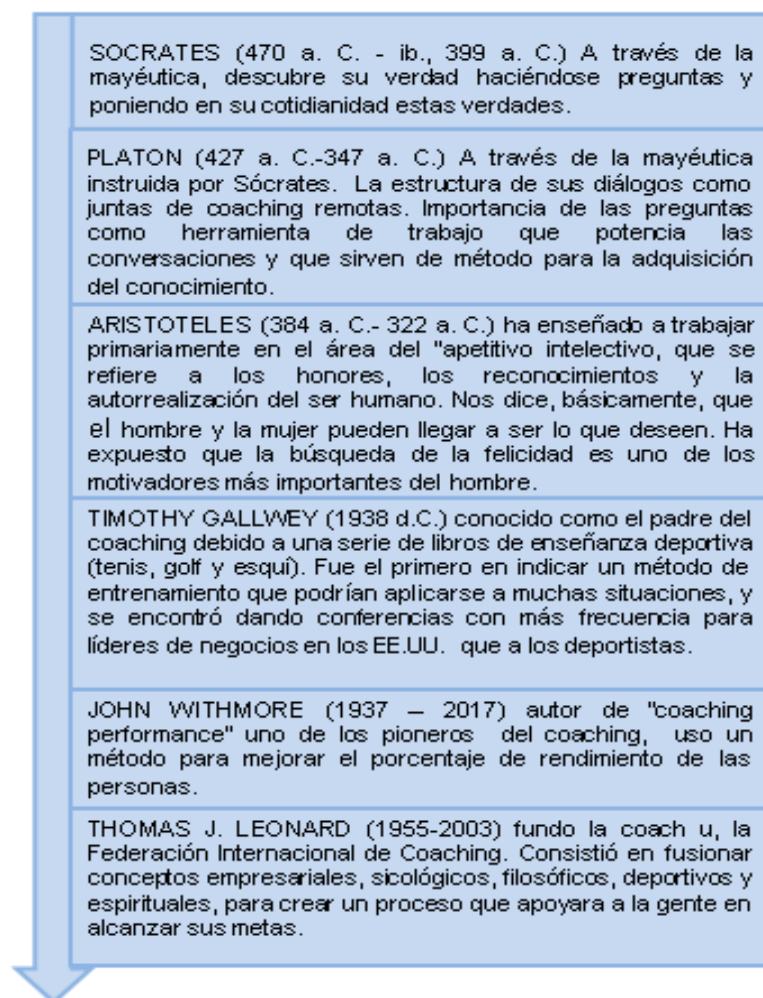
Es por esto que a continuación se mostraran diferentes personajes históricos que han realizado aportes en diferentes momentos de la historia, para que hoy en día el coaching pueda surgir tal y como es:

Como se puede evidenciar en el cuadro anterior, el coaching no tiene más de medio siglo de creación, pero sus componentes principales, fueron utilizados desde la antigüedad por algunos de los filósofos más reconocidos de la historia.

En la información histórica que se tiene de Sócrates, que no se encuentra escrita pero que sus estudiantes dieron a conocer se comenta que este gran filósofo promulgaba que cada persona debía desarrollar sus propias ideas, diciéndole a sus seguidores "Yo no puedo enseñarles nada, solo puedo ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismos; lo cual es mejor que traspasarles mi sabiduría,

Después de esto vino su discípulo Platón quien a través de sus famosos diálogos ayudo a buscar el conocimiento propio, a través de la introspección, estas tal vez podrían denominarse las primeras reuniones de coach donde el coach (Platón), ayudaba al coachee, a adquirir conocimiento a través de las conversaciones mutuas.

Figura 1. Línea del tiempo del coaching



Fuente:

(1) BREVE. Historia Coaching [Sitio Web]. CDMX.MX. Sec. Tendencias. [Consultado 07, Julio, 2020]. Disponible en: <https://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/>

(2) PADRE. Del coaching [Sitio Web]. MADRID. ES. Sec. Tendencias. [Consultado 07, Julio, 2020]. Disponible en: <https://empleayemprende.com/tim-gallwey-padre-del-coaching/>

(3) QUE. Es el coaching [Sitio Web]. MADRID. ES. Sec. Tendencias. [Consultado 07, Julio, 2020]. Disponible en: <https://www.expocoaching.net/curiosidades/que-es-el-coaching/>

Con el paso de los años se han venido utilizando, mecanismos que hoy el coaching reclama como propios, como lo eran prepararse para pruebas escolares, también se comenzó a trabajar con adultos, para afrontar pérdidas familiares, para poder hacerlo de manera responsable, eficaz y consciente. El coaching usa las mismas axiomas e filosofías, que la psicología, cuando este trata del conocimiento, autonomía, energía y liberación de potencial, para lograr una meta específica.

5. DELIMITACIÓN

Durante los años 1980 se comenzó a moldear todo lo que es el coaching, gracias a los esfuerzos de John Witmore, Thomas J. Leonard y Timothy Gallwey, quienes visualizaron metodologías, que buscaban proporcionar un desarrollo de la persona, pero en un ámbito deportivo, más exactamente en el tenis, debido a que los jugadores se frustraron mentalmente, perdiendo la motivación para competir a nivel profesional, en un deporte que es individual y en el que el estado mental, es fundamental para mantenerse en el tope mundial y así poder conseguir triunfos y títulos en torneos alrededor.

Después de lo expuesto anteriormente y demostrando la gran importancia del área de talento humano en las organizaciones y compañías, teniendo en cuenta que si se hace la labor de la manera correcta los objetivos y metas propuestas se cumplirán de manera eficaz, se tomarán libros, investigaciones, documentos académicos elaborados en la última década, debido a que esta área se está renovando de manera constante, se utilizaran autores colombianos, estadounidenses.

Con el fin de reunir información de aptitud sobre el tema se procederá en la búsqueda de diferentes colecciones digitales que se encuentran en la página web de la Universidad América como (Dial net, Ebsco, legiscomex, e-libro, virtual-pro, gestión humana, scopus entre otros).

6. MARCO TEÓRICO

6.1 ORÍGENES

Para poder definir bien el término de coaching, se debe hacer antes una acotación de que los antecedentes históricos que dieron camino a lo que hoy conocemos como coaching no son muy específicos y claros. Los primeros usos del término se dieron en el siglo XX.

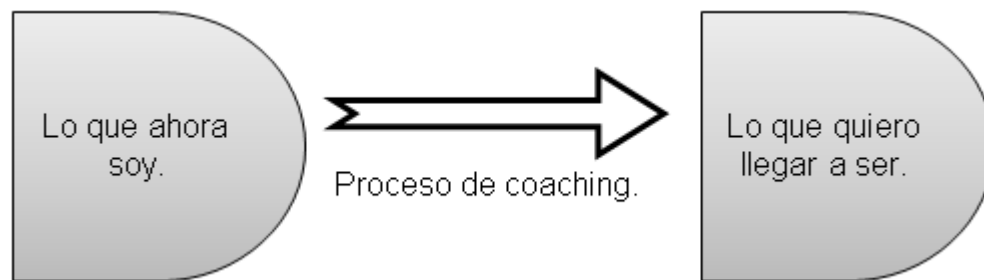
Pero desde la antigüedad se vienen utilizando métodos que hoy en día son esenciales para realizar un trabajo óptimo del coaching. El primero de estos precursores fue Sócrates quien a través de la mayéutica, ayuda a descubrir las verdades haciéndose preguntas y poniendo en su cotidianidad estas verdades. En este sentido, el coaching, es un recipiente vacío donde mientras más abierto sea el coaching, mayor lugar daremos al trabajo con el conocimiento propio del cliente. En caso contrario, el coaching será condicionado e insuficiente.

Gracias a todas las enseñanzas que Sócrates le dio a su alumno, Platón pudo deducir que la retórica es esencial, debido a que de esta manera se lograba generar una transmisión de los conocimientos, para aquellos que se encontraban interesados en recibirlos y adueñarse de ellos, para así poder lograr un carácter determinado el cual permitía enfocarse hacia un objetivo, además de dar un conocimiento global y específico de sí mismo. La retórica propuesta por Platón se encuentra basada en los diálogos, que fueron de gran ayuda como herramienta, para poder adquirir conocimientos nuevos.

Siguiendo con el linaje académico se puede encontrar a Aristóteles quien difirió de su maestro Platón, proponiendo que un ser racionalista es lo contrario a lo dicho por este, pero de una u otra manera es esencial, ya que se centra en las ansias de conocimiento y sapiencia. Es así como Aristóteles, promulga que el hombre puede llegar a ser lo que desee y llegar a donde lo desee. Luego explica que hay dos estadios, el primero hace referencia a, lo que se le otorga a cada uno, y el segundo hace referencia a cómo eso otorgado se transforma conforme pasa la vida.

Es así como remitiéndose a los padres de la filosofía, se deja en evidencia que desde la antigüedad se utilizaban recursos como el autoconocimiento y el deseo de aprender, que hoy en día son fundamentos del coaching.

Figura 2. Proceso del coaching.



Fuente:

VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching: El nuevo liderazgo. Serie de apuntes. Bogotá D.C.CO. Ediciones Universidad de América. 2015

El coaching es un término que proviene del idioma inglés y es utilizado como concepto fundamental que se sirve de diferentes características y que se encuentra basado en una observación detallada, se encuentra regida por las acciones del sujeto interesado en y del coach que esté a su lado.

Dentro del coaching podemos encontrar al señor Thomas J. Leonard, quien es considerado por la gran mayoría de personas como el padre del coaching, debido a que fue la persona que sentó las bases de lo que hoy se conoce como coaching y además comenzó la difusión de sus conocimientos al público en general. El señor Leonard, fundó coach U, la Federación Internacional de Coaching, Coachville, y la Asociación Internacional de Entrenadores. Participó en la Fundación de los Coaches Training Institute de manera continua y profunda. Además el señor Leonard escribió más de seis libros relacionados con el entrenamiento para los coach.

Tomando las palabras de Rafael Bisquerra donde escribe acerca del coaching y su función de ser un asesoramiento que notifica el discernimiento de unos, valores, metas y objetivos; el desarrollo personal y el desarrollo laboral, con el propósito de llegar a un nivel óptimo. Ayuda para superar barreras mentales y la ayuda constante para volverse la mejor versión de sí mismo logrando la plenitud laboral y personal.

El coaching no está establecido como una área específica, por eso se debe entender como un conjunto de saberes que se han adquirido con el paso del tiempo, como forma de desarrollar o potenciar al ser humano. Para dar un mejor entendimiento del término y de su aplicación, primero se realizará un desglose de los diferentes componentes que se hacen necesarios para generar un coaching.

El primer componente o mejor dicho el primer integrante del coaching es el coach, quien es aquella persona que guía a otra durante un proceso de evolución. Este proceso se realiza a través de prácticas en las cuales se desea que el interesado en generar un cambio se inmiscuya en un proceso de introspección en el cual pueda valorar las ocasiones de cambio y comience a promover acciones que logren maximizar su potencial personal y profesional, aquí podemos ver cómo se toman conceptos como la mayéutica de Sócrates. Estos principios a aplicar son:

- Pondrá todos sus conocimientos al servicio de la persona.
- Será plenamente sincero dentro de las normas de educación.
- No manejará agendas ocultas.
- Todo se desarrollará con absoluta confidencialidad.
- No aceptará presiones para revelar datos.
- Obligación de discreción: no menciona ni siquiera el nombre de otros a los que asesora.
- Dedicará tiempo suficiente.
- Estará siempre a disposición.
- No se aprovechará de la información.
- No juzgará.¹⁵

El segundo sujeto que se presenta en esta temática es el coachee, que es la persona sobre la cual se tratará de hacer un coaching, este individuo posee características tales como obstáculos y/o limitaciones que se oponen a los objetivos y metas que el coachee se propone. Esto es causante de que el sujeto expuesto anteriormente, requiere de ayuda y acompañamiento para poder recorrer por la senda del éxito, aprendido durante el camino, que debe cambiar, que debe mantener y que debe corregir.

Por esto se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- La sinceridad será absoluta.
- Facilitará que el coach conozca el ambiente en el que se mueve.
- Comunicará cualquier modificación en su situación tanto personal como Profesional.

¹⁵ VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo [Libro]. Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 15-16 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

- No retrasa sesiones.
- No responsabilizará al Coach de nada.
- Se esforzará por cumplir las metas.
- Respetará la confidencialidad.
- No intentara utilizar al Coach.
- Agradecerá las sugerencias.
- Cumplirá las obligaciones económicas.¹⁶

6.2 TIPOS DE COACHING

El concepto de coaching abarca gran variedad de áreas, y para no generar complicaciones, se debe dejar en claro algunas delimitaciones, para no desperdiciar energía en vano. Es por esta razón que se debe abordar de manera diferente a una organización que a un solo individuo.

En la actualidad el coaching ha tomado acogida y su utilización se ha dispersado a muchos ámbitos, no solo el personal, ahora también existe el coaching aplicado a empresas, a deportistas y en general a cualquier actividad.

Figura 3: Tipos de Coaching



Nota: TIPOS, coaching [Sitio Web]. MADRID. ES. Sec. Tendencias. [Consultado 07, Julio, 2020]. Disponible en: <http://www.nutritionalcoaching.com/material/modul3/tipos.html>

¹⁶Ibíd., p 16-17.

6.2.1. Coaching personal. Después de lo enunciado anteriormente también existe el coaching individual, el cual consta en maximizar y desarrollar las habilidades de una persona en concreto, tomando como punto de referencia la confianza en sí mismo y el desarrollo personal.

También se conoce bajo el nombre de “Life coach”, el cual hace referencia al tipo de coaching que promueve la mejora mediante las habilidades, para obtener una mejor vida diaria. Enfocado hacia este tipo de coaching, se debe trabajar en los proyectos de vida, metas y objetivos, mediante estrategias que promuevan un cambio. Este coaching promueve mejorar diferentes aspectos de la vida que van desde lo personal, hasta lo profesional.

6.2.2. Coaching empresarial. Existe el coaching organizacional, el cual consta en la generación grupos mediante una motivación emocional, conductas, normas y creencias. Las cuales promueven un motivo y un sentimiento de trabajo en conjunto para lograr una meta o un fin. Este tipo de coaching se puede aplicar a cualquier tipo de empresa

Este tipo de coaching enfoca sus recursos hacia potenciar y desarrollar al trabajador, en su desempeño laboral. Esto se hace a partir de que el factor humano que forma parte de la empresa, es fundamental para el desarrollo óptimo de la compañía, teniendo en cuenta, que mientras más enlazado se encuentra el empleado con los valores y creencias de la empresa, este generará una mayor productividad en la empresa.

Hoy en día es usual que las compañías utilicen a sus trabajadores como objetos que cumplen una funciones, pero dejan de lado el factor humano que es de vital importancia, debido a que un trabajador que no se encuentra a gusto, que no encaja de manera adecuada en su lugar de trabajo, que no es feliz en su desarrollo profesional e individual, no será capaz de mostrar todo su potencial y todas las virtudes que posee, porque mentalmente no se estará proyectando en mejorar y crecer. Solo se centrará en los obstáculos y dificultades que posee.

Con el inicio del nuevo milenio, las organizaciones y diferentes personas se han dado cuenta que para mejorar la productividad y la eficiencia requieren enfocarse en los trabajadores, para potenciar todas sus virtudes y actitudes, es por esto que el desarrollo del coaching empresarial, comienza a enfocar sus esfuerzos en promover la ética, la madurez, el carácter y la visión, haciendo del ser humano que hay detrás del trabajador un hombre mejor día a día.

Por esto las empresas aplican métodos de coaching para subsanar diferentes problemas que puede haber en la empresa como lo son:

- “Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.
- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador”¹⁷

Se puede evidenciar cómo el coaching en las empresas aporta diferentes puntos de valor, que se desglosan en la lealtad hacia la empresa, lo que significa una generación de un vínculo más cercano entre la compañía y el trabajador, lo que dará un sentido de pertenencia. El coaching también genera y fomenta la creación de grupos de trabajo, lo que ayudará al crecimiento grupal e individual de las personas y por ende de las empresas.

6.2.3. Coaching deportivo. En el ámbito deportivo también se puede desarrollar el coaching, el cual permite el desarrollo deportivo a través de la mejora en las habilidades, logrando generar una motivación en el deportista y en cada uno de los compañeros de equipo si llegase a ser un deporte grupal.

Es conocido que grandes deportistas como Roger Federer y Rafael Nadal, en algún momento de su carrera, se encontraban estancados a nivel mental, debido a la falta de motivación para competir a ese nivel, por ese motivo a estos deportistas se han aliado con psicólogos y entrenadores personales que no mejoran su físico, pero sí mejoran su deseo triunfar, de sortear los problemas y de buscar motivaciones que los lleven día a día seguir siendo los mejores deportistas en su área de trabajo.

6.3. COACHING EN LA ACTUALIDAD

El desarrollo de la humanidad nos ha traído a un mundo donde las grandes empresas predominan en el mercado comercial y estas mismas compañías buscan mejorar día a día su rendimiento para ser más productivos, y se han llegado a la conclusión de que el personal que labora en sus empresas es un punto crucial para el desarrollo de la compañía. Por este motivo se desarrollan metodologías y de capacitación del personal para su mejora en el trabajo y así lograr una mejor efectividad.

También se puede hablar del modelo de GROW que fue descrito y generado por Alexander Graham en relación con John Witmore durante la década de 1980, más específicamente en el libro del señor Witmore “coaching para el rendimiento”

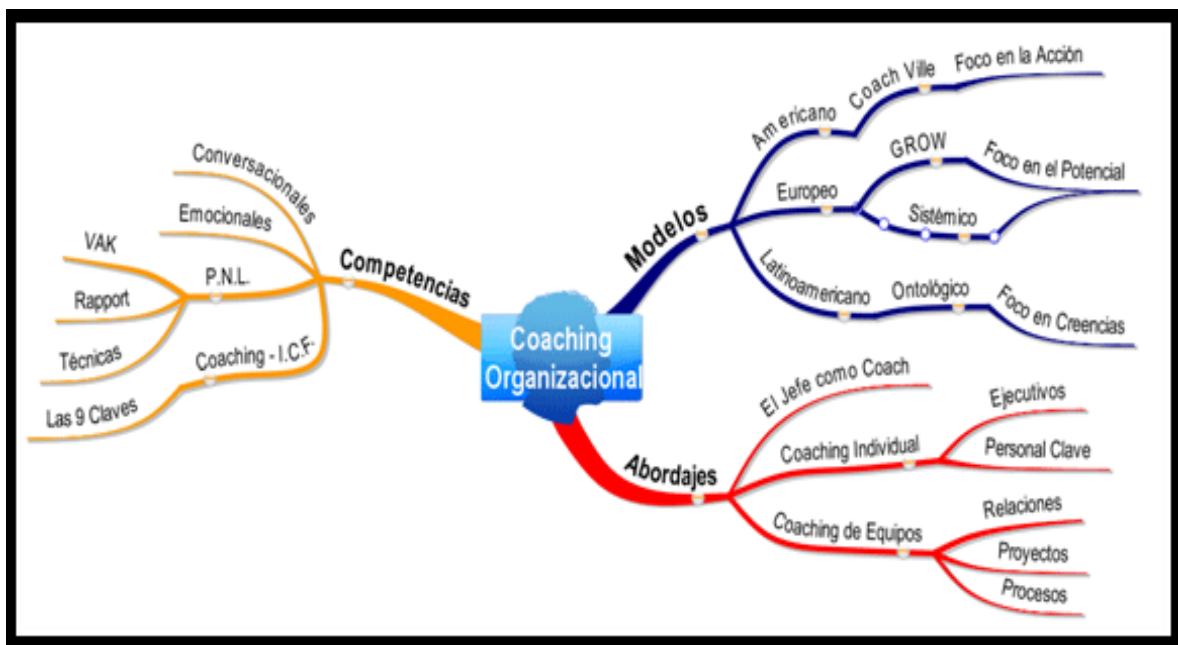
¹⁷ALLES, Martha Alicia. Desempeño Por Competencias. Evaluación de 360 4 ed. Argentina: Granica 2007, 32 p. ISBN: 9506413789

En este libro que duró en gestación casi una década, se logró generar un real y perceptible cambio en las personas a través de unas metodologías, conceptos y técnicas, que permiten cultivar el rendimiento, el aprendizaje y el disfrute de las personas que lo aplicaran en su vida, cumpliendo con el propósito de volverse la persona, más consciente, responsable y con un profundo sentido de propósito en su vida o en su trabajo.

Es así como generaron la idea de GROW, cuyas siglas significan cada una de las etapas claves de su modelo, las cuales son Meta (Goal) , Realidad (Reality), Opciones (Options) y Way Forward (camino a seguir).

El primer paso que se requiere es tener un objetivo, propósito o meta al que se desea llegar. El segundo estado es la realidad, el cual es el estado actual del sujeto, es decir el punto cero o punto de partida, en él se busca analizar la situación inicial junto con los objetivos propuestos. El tercer paso son el área de las opciones y su significado se dirige hacia la estrategia o estrategias que se pueden realizar para alcanzar los objetivos propuestos en el primer paso. Y para concluir el método GROW se encuentra Way Forward que supone las acciones que se llevarán a cabo, para ir avanzando en el paso hacia la mejora.

Figura 4. Mapa mental del coaching.



Nota: COACHING. Organizacional[Sitio Web]. BUENOS AIRES. AR. Sec. Tendencias. [Consultado 10, Julio, 2020]. Disponible en: <http://fhu.unse.edu.ar/coaching/index.html>

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de esta investigación, se busca obtener un desarrollo cualitativo y descriptivo que ayude a identificar él y la importancia del coaching en una organización, más específicamente en el área de talento humano, la cual es la encargada de hacer la realización de un estudio histórico e informativo, el cual permita identificar de manera clara el manejo adecuado del personal, la resolución de la dificultades o problemas que se presenten en la organización para un mejoramiento en el ámbito laboral de cada trabajador en la organización.

7.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la realización de esta investigación se hará uso de diferentes fuentes de información como lo son los libros, artículos, trabajos de grado y demás documentos institucionales, también se hará uso de información verificada en internet como lo son las bases de datos y catálogos.

8. CAPITULO I. EL COACHING Y SU IMPACTO A NIVEL ORGANIZACIONAL

El coaching es una metodología que promueve el crecimiento de una persona, de forma individual, colectiva o empresarial, y que se puede enfocar a cualquier tipo de faceta de la vida. Esto significa que cualquier tipo de persona puede utilizar esta metodología, esto va desde deportistas de alto rendimiento, hasta grandes empresarios que buscan una forma de seguir creciendo y desarrollando competencias que día a día se vuelven más indispensables por el mundo tan competitivo que hay.

Dicho lo anterior se comenzará a desarrollar y describir los diferentes tipos de coaching presentes en la sociedad, pero antes hay que describir cuales son los actores que hacen parte de esta metodología para entender más a fondo cual es la función de cada uno de ellos.

El primer actor en hacer parte del coaching es la persona encargada de dirigir y conducir a otra a un proceso de aprendizaje que luego lo llevará a un cambio, esta persona es conocida como el coach. Esta persona a partir de conversaciones genera un proceso de autoevaluación en su cliente, para hacer promover acciones de cambio y lograr maximizar su potencial.

El coach debe tener en cuenta diferentes principios que le ayudarán a mejorar y hacer su labor de manera mucho más eficaz.

El segundo actor es el coachee, que es aquella persona que cuenta con ciertas dificultades u obstáculos en uno o varios aspectos de su vida, y que gracias a estos inconvenientes no le permiten el crecimiento esperado de su parte y es por esta razón, que requiere de un acompañamiento y guía para poder encontrar las soluciones que le permitan crecer y desarrollarse de la forma que el anhela. Es de suma importancia que el coachee tenga confianza plena en la persona que lo guía para no generar una resistencia al cambio y al crecimiento. Son necesarios unos criterios que el coachee debe tener en cuenta:

- La sinceridad será absoluta.
- Facilitará que el coach conozca el ambiente en el que se mueve.
- Comunicará cualquier modificación en su situación tanto personal como profesional.
- No retrasará sesiones.
- No responsabilizará al Coach de nada.
- Se esforzará por cumplir las metas.
- Respetará la confidencialidad.

- No intentara utilizar al Coach.
- Agradecerá las sugerencias.
- Cumplirá las obligaciones económicas.¹⁸

En la actualidad, un gran porcentaje de las organizaciones están sujetas de la eficiencia y la eficacia de sus empleados, para poder ser sustentables en una sociedad capitalista, en la cual sobreviven las organizaciones más competentes y más eficaces. Es por esta razón que a los directivos o gerentes a cargo, se les solicita poseer un alto nivel de liderazgo, lo cual es un factor fundamental al momento de realizar el coaching.

“El coaching es una opción fundamental para las organizaciones, ya que esta genera el logro de cada cosas en las que el trabajador se haga a cargo y así mismo se va construyendo o destruyendo y con esto poder generar una excelente eficiencia en los procesos”¹⁹.

Según Skiffington y Zeus²⁰ en el ámbito empresarial, el coaching es un vínculo de relación entre el trabajador y el coach, el cual se realiza con el propósito de generar un cambio o modificación de diferentes aspectos, los cuales pueden ser personales y de índole laboral. Se prevé este tipo de coaching cuando existe la necesidad de cambio de a nivel laboral, más específicamente cuando hay una falla en la comunicación, inseguridad en la toma de decisiones, una falta de motivación y el no lograr cumplir con los objetivos.

Una de las diferentes formas de poder evidenciar cómo el coaching influye en el ámbito organizacional se puede observar, en la variable de la rentabilidad. Es así como hace un comparativo entre organizaciones con un alto nivel de coaching y liderazgo generan resultados más altos en comparación a las compañías que han dejado de lado la necesidad de utilizar el coaching como potenciador de éxito en la organización.

Una de las principales características que hacen que el coaching sea utilizado cada vez más en las organizaciones tiene que ver con el hecho de que genera un valor agregado a las partes que hacen uso de esta metodología, esto se ve

¹⁸VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo [Libro]. Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 16-17 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

¹⁹RODRIGUEZ VALERO, Mario Samuel, et. Al. La influencia del coaching en las organizaciones [google académico]. En: Sinergia. Institución universitaria colegio mayor de Antioquia. Enero 2018, no. 4, p. 81. ISSN: 2665-1521. [consultado: 2 de junio de 2019].

²⁰ SKIFFINGTON Suzanne, ZEUS Perry. Coaching Practico En el Trabajo [Libro] 1ª ed.Madrid España 2004 [consultado: 2 de junio de 2019].ISBN. 9788448140380 P. 190

reflejado en el aprendizaje de nuevas técnicas y conocimientos, a su vez que se mejora el desempeño y hace que las labores sean más eficientes.

Es así como en el libro “Gestión del talento humano” del señor Idalberto Chiavenato no explica que hay varias razones del porqué coaching o entrenamiento como él lo llama van en aumento.

1. En la actualidad las organizaciones se han vuelto horizontales y ya casi no hay niveles intermedios, generando que la relación entre los subordinados y los líderes cada vez sea más directa e igualitaria y reduciendo la burocracia a niveles muy bajos, es por esto que cada líder debe estar dispuesto y preparado para dar solución a los diferentes problemas que se presenten, tratando de optimizar el tiempo sin necesidad de tener que recurrir a los diferentes niveles jerárquicos.
2. En la era digital que se encuentra la humanidad, la actividad humana en las organizaciones es menos rutinaria y física, pero cada vez más enfocada a lo intelectual, creativo y cerebral. Es por esta razón que las personas que laboran en una empresa constituyen un activo intangible, en la medida en que contribuye a una riqueza inconmensurable, conocimiento y competencia.
3. Como el humano constituye un capital de suma importancia en las organizaciones, la única forma de poder aumentar y generar un mayor valor es a través del aprendizaje, lo que lo genera excelencia y desarrollo. Motivo por el cual en la actualidad las empresas se han convertido en entidades de aprendizaje que progresivamente van aumentando las competencias humanas. Y para hacer esto utilizan el coaching que es la técnica más económica y efectiva para un desarrollo sostenido de las personas que hacen parte de las organizaciones.
4. Se incrementó el uso coaching debido a que cuando se quería inculcar a los diferentes directivos y ejecutivos la generación de talento y elementos que desarrollasen el aprendizaje se toparon con dificultades, dentro de las cuales se hallaban dentro del ambiente laboral, como comunicaciones precarias, resultados a corto plazo y la falta de desarrollo en el área de la innovación.
5. Un gran problema yace en que muchos ejecutivos están más preocupados por los controles y los procesos, todos enfocados a la cotidianidad y a cosas obligatorias que pide la compañía, es decir que se encuentran dedicados a mantener un estado de confort. Motivo por el cual el coaching ayuda a que estos altos mandos, sean promotores, conductores de desarrollo y crecimiento de sus subalternos.²¹

²¹CHIAVENATO, Idalberto. Gestión Del Talento Humano 2 ed. España: Mc Graw Hill/interamericana 2009, 373 p. ISBN: 978-970-10-7340-7

9. CAPITULO II. LOS DIFERENTES TIPOS DE COACHING Y SUS BENEFICIOS

Después de una definición que se ha tenido acerca del coaching, en donde se habla acerca de un proceso de acompañamiento a través del cual un mentor y un cliente logran llegar a un objetivo a través de un proceso con diferentes características Y pasos.

Este cliente logra un desarrollo personal que puede ser puesto en diferentes ámbitos de la vida tales como lo son el ámbito laboral, el ámbito personal, el ámbito deportivo, y el ámbito ontológico entre otros. El ideal del coaching es que este proceso de aprendizaje y desarrollo llegue a un punto en el cual se afectan todas las facetas del cliente para lograr una integralidad y crecimiento permanente.

En muchas ocasiones el proceso del coaching se puede especificar y enfocar en un área determinada, debido a que direccionando todos los esfuerzos hacia solo una dirección, el proceso requerirá un menor tiempo, o en su defecto porque solo se quieren atacar un número determinado de falencias que tiene el coachee.

Es por esta razón que las diferentes expertos en el desarrollo de las habilidades de los clientes han enfocado sus esfuerzos hacia un enfoque único, desarrollando así diferentes metodologías para cada uno de estos tipos de coaching.

En primera medida, cabe aclarar que la persona que ejerce el coaching (coach), debe ser una persona profesional, que ejercen este tipo de técnicas y metodologías como profesión, a su vez que se hace una relación contractual con su cliente, dejando estipulado en este, una serie puntos clave, como lo son el pago, unos deberes y derechos por cada una de las partes.

9.1. COACHING PERSONAL

También conocido como “life coach”, este tipo de coach está enfocado hacia un desarrollo y crecimiento personal, este tipo de coach está enfocado hacia los proyectos de vida, los sueños y metas personales, generados a partir de estrategias para el cambio. A su vez se busca como finalidad generar un bienestar en la persona.

El papel del coach se basa en escuchar, hacer un seguimiento del coachee y promover un sentimiento de autoconfianza y crecimiento personal, para lograr desarrollar y generar cualquier tipo de cambio que se desee.

Algunas de las responsabilidades que el coach tiene a cargo son el ayudar a aclarar, describir lo que el coachee quiere lograr como meta. También debe

promover estímulos de autoconocimiento y autoestima en cuanto a las fortalezas que tiene el coachee. Debe incentivar en el coachee estrategias y soluciones propias sobre cómo crecer y generar resiliencia. Otra responsabilidad que recaen en el coach se encuentra la de motivar a su cliente a medida que el proceso avanza verificando si los objetivos se cumplen y haciendo responsable de cada uno de sus actos y acciones.

9.2. COACHING DEPORTIVO

El coaching deportivo, se encuentra enfocado principalmente hacia el desarrollo motivacional, promoviendo todo el potencial del deportista, para así poder ser más competitivo. De este mismo modo se desarrollan habilidades de liderazgo y empoderamiento. En otros aspectos genera resiliencia en el deportista que sufre lesiones para que su recuperación sea más eficaz y no afecte su estado mental.

Este tipo de coaching no solo se aplica en los deportistas, también lo puede usar los entrenadores, generando una cohesión a nivel grupal y estipulando objetivos claros y concisos a corto, mediano y largo plazo.

9.3 COACHING ORGANIZACIONAL

Este tipo de coaching como su nombre lo indica está enfocado al desarrollo de grupos, dentro los cuales pueden estar, los grupos laborales, grupos educativos, grupos deportivos y cuanta unión de personas se encuentren. Está enfocado a desarrollar el trabajo en equipo para lograr unos mejores resultados, también tiene un uso en el desarrollo de metas y objetivos claros, para así poder enfocar y no malgastar las energías apuntando a diferentes direcciones.

Cabe resaltar que pueden llegar a ocurrir algunas desventajas si el proceso de coaching se hace de la manera incorrecta, y estos serían que los trabajadores a los que se les realiza el proceso de coaching pensarían que es una especie de terapia, también podrían llegar a pensar que se trata de un proceso de consultoría en el cual se dictan órdenes, por último hay una complejidad de alto nivel en lograr medir cuán efectivos son los resultados y cuán beneficioso podría llegar a ser para la compañía.

10. CAPITULO III. LA INFLUENCIA DEL COACHING EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En las últimas décadas el coaching ha tomado una importancia muy grande dentro del mundo empresarial debido a que se ha demostrado que tiene beneficios muy altos para organizaciones, se puede observar que en algunos casos se presenta como un proceso en el que participan todos los miembros del equipo, y en otras ocasiones se presenta como sumatoria del coaching individual de cada uno de los miembros de la organización.

Como lo afirma Hawkins da a conocer una serie conocimientos que ayudarán a generar el cambio requerido y mejorar sustancialmente el rendimiento que genera la influencia del coaching desde factores internos hasta factores externos.

Para este tipo de coaching se debe tener mucho énfasis en la labor que ejerce el coach debido a que debe tener una labor de supervisión de todo el equipo debe variar su modo de hacer el trabajo dependiendo del equipo u organizaciones con las que esté trabajando. Es así como algunas de sus funciones más importantes sean:

1. Ayudar al equipo a descubrir su identidad.
2. Ayudar al equipo a precisar qué desea conseguir y por qué.
3. Ayudar a que el equipo se ponga de acuerdo sobre lo que no puede o no debe hacer, así como a conocer sus posibilidades de alcanzarlo.
4. Ayudar a que el equipo conozca sus procedimientos fundamentales. A menudo me sorprende de lo poco que saben los equipos directivos sobre la forma en que toman sus decisiones o la manera de comunicarse colectivamente con los demás. Los coaches de equipo cuestionan esa autocomplacencia y falta de profesionalidad, y contribuyen a que el equipo desarrolle unos procedimientos más funcionales para conservar el rendimiento colectivo.
5. Ayudar a que el equipo acceda a su inhibida creatividad.
6. Ayudar a que el equipo desarrolle una resistencia colectiva. Los coaches de equipo pueden auxiliar a los miembros del equipo para que mejoren la forma de gestionar su bienestar emocional colectivo y aprendan a moderar sus respuestas ante el éxito y el fracaso.
7. Ayudar a que el equipo supervise su propio progreso. Los equipos se benefician no solo cuando miden los resultados de su trabajo, sino también cuando aprenden y procesan la calidad es decir, cómo el equipo trabaja en conjunto con la perspectiva de los diversos grupos de interés. Una vez más, el coach ayuda a que el equipo se pregunte: ¿cómo podemos saber cómo lo estamos haciendo? Además, el coach de equipo ayuda a crear procedimientos que le permitan al propio equipo ser consciente y cuestionar su propia

miopía; es decir, esa tendencia a ignorar o menospreciar el feedback que sea demasiado incómodo o que no refuerce la imagen del equipo.²²

Esta herramienta abarca una serie de técnicas que se utilizan en el equipo humano, buscando como fin último mejorar la comunicación entre las personas que hacen parte de la compañía, buscando que se genere una motivación intrínseca que logre potenciar el crecimiento de la empresa, enfocándose en cada una de las habilidades y cualidades que posean los empleados. Otras ventajas que se pueden observar al realizar el proceso de coaching son el generar un mayor liderazgo de los altos cargos y de los subalternos para llegar a volverse autosuficientes, reducción del estrés y la ansiedad laboral que se genera en la empresa, genera y promueve la creatividad y la resolución de los conflictos internos en el grupo de trabajo.

Es mucho más fácil generar un cambio personal que poder realizar una modificación de las relaciones interpersonales, este proceso llevado al ámbito del coaching, esta metodología busca como fin poder llevar de modo más fácil el diálogo y la resolución de conflictos o problemas entre un grupo de individuos y para lograr que esto se realice de la forma más eficaz, hay que diferenciar el tipo de relaciones existentes dentro de un grupo de trabajo, y que se enuncian a continuación:

1. La relación que existe entre el grupo de trabajo (cliente) y el coach.
2. La relación que hay dentro de los integrantes del grupo de trabajo.
3. La relación del grupo de trabajo como un todo, con su medio ambiente, donde se encuentran empleados, clientes, proveedores, socios y demás.
4. Como los grupos de liderazgo se comprometen entre sí para magnificar todo este proceso y así poder permear a todos y cada uno de los involucrados en el funcionamiento y desarrollo de la organización.

Normalmente el jefe o superior de un grupo de trabajo resulta ser el mismo coach, y esto genera que se rompa esa imagen que se ha formado con el paso del tiempo en la mente de las personas, que era esa persona autoritaria que su labor se centraba en dar órdenes, tratar de realizar un trabajo eficaz y sin contratiempos.

Conforme avanza el desarrollo e implementación de estas prácticas, el jefe se ha desmarcado de ese concepto antiguo y dictatorial en el que estuvo enmarcado casi todo el siglo XX y pasó a ser una luz que guía y ayuda, al desarrollo de sus subalternos para hacerlos poder ser una propia luz, además del hecho que ayuda a blindar al equipo de agentes externos que puedan llegar a interferir como el equilibrio que se adquirió gracias a la implementación del coaching.

²² HAWKINS Peter. Coaching y liderazgo de equipos 2012 1 ed. Buenos Aires, Argentina Granica p. 15 ISBN 978-950-641-724-6

11. CAPITULO IV LAS CARACTERÍSTICAS DEL COACHING Y SUS ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES

Como se ha hablado anteriormente el coaching es una práctica que ha venido tomando fuerza durante los últimos años, y muchas de las personas que han utilizado esta técnica como fuente y ayuda para el crecimiento personal, también se han dado cuenta que pueden utilizar esta herramienta en otros ámbitos, que van desde el deportivo hasta el organizacional, el cual ha tomado un importante uso debido a que ayuda a potenciar a los integrantes de las organizaciones quienes son la columna vertebral de compañía, y que esto a su vez potencia a la compañía para hacerla más competitiva y más eficiente.

A nivel organizacional se han dado una serie de diferentes estrategias y formas para poder llevar a cabo el proceso de coaching, debido a que esta técnica, debe no es una receta de cocina que se debe seguir paso a paso, más bien se debe hacer forma personalizada porque cada conjunto de personas que laboran en una organización, son diferentes y únicos, motivo por el cual el proceso de coaching debe hacerse a la medida y se debe enfocar en ciertos aspectos, o falencias a mejorar.

Existen una variedad de estrategias pero existen tres que abarcan en gran medida los grupos de trabajo, estas medidas serán expuestas a continuación:

1. "Instrumentos psicométricos son los que pueden utilizarse para investigar las relaciones personales e interpersonales con el equipo.
2. Cuestionarios de evaluación de equipo e instrumentos, entre los que se incluye un instrumento de feedback de 360 grados.
3. Métodos experimentales para investigar la dinámica y el funcionamiento de un equipo".²³

11.1 ELEMENTOS PSICOMÉTRICOS

Son, una serie de elementos que permiten dar un mejor conocimiento acerca de los diferentes tipos de personalidad que se puedan encontrar en un grupo de trabajo.

²³ HAWKINS Peter. Coaching y liderazgo de equipos. 2. ed. Buenos Aires, Edición Granica, 2012. p. 292. ISBN 978-950-641-724-6

Existe un elemento llamado el Inventario de tipologías de Myers-Briggs, el cual ayuda a grupos de trabajo conflictivos, que ven dentro de su mismo grupo de trabajo a los compañeros como obstáculos para la productividad en general. Este elemento psicométrico ayuda a generar un pensamiento en el cual las diferencias que se puedan encontrar en un grupo de trabajo sean positivas para la organización. A grandes rasgos este elemento hace visualizar cuáles de los 16 tipos de personalidades existentes, se pueden encontrar en un grupo de trabajo y como se pueden aprovechar para potencializar la productividad y el crecimiento organizacional.

Dentro de estos elementos psicométricos también se puede encontrar el inventario de estilos de liderazgo, el cual como su nombre lo indica ayuda a visualizar los tipos de liderazgo predominante en un nicho de trabajo. Estos tipos de liderazgo se dividen en tres que son el liderazgo situacional, el inventario de estilos de conflicto y el inventario global de liderazgo ejecutivo. Estos tipos de liderazgo ayudarán a discernir de mejor manera de que manera el coach y su proceso puedan enfocar a cada uno de los participantes de la metodología, optimizando sus esfuerzos y enfocándose hacia áreas en las cuales tengan una mayor potencialidad de liderazgo.

Como tercer elemento psicométrico se ubica el Análisis del rol de equipo de Belbin, el cual dice que la diferencia entre lograr éxito y fracasar se encuentra enfocada hacia el equilibrio de las conductas convenientes y útiles al combinarse entre los miembros del grupo de trabajo. Enfatizando aún más este elemento, se determinó que existen nueve roles en un equipo de trabajo.

Estos roles son: Planta, Evaluador, Coordinador, Investigador de recursos, Implementador, Trabajador de equipo, Finalizador, Especialista y Configurator. Cada uno de estos roles distribuidos de manera correcta en el grupo de trabajo, hará que las labores grupales se realicen de manera más eficiente, siempre enfatizando en que debe haber un equilibrio y armonía en el grupo.

11.2 CUESTIONARIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE EQUIPOS

Dentro de los instrumentos de evaluación se encuentra los cuestionarios de las cinco disciplinas el cual se desarrolló por parte del Bath Consultancy Group, dentro del que se especifican los equipos que poseen alto rendimiento e influencia, dentro del coaching de equipos. Este cuestionario tiene como objetivo final que las personas que hagan parte de un equipo de trabajo califiquen 18 diferentes elementos en una escala que oscila entre 1 y 5, siendo el número 1 un equipo de trabajo que no se desarrolla y desempeña de manera adecuada y 5 un equipo que es un modelo a seguir por parte de otros grupos.

En el momento en que se recopilan los puntajes del equipo se realiza un promedio general y un promedio en cada una de las 18 preguntas realizadas, es así como los diferentes integrantes del equipo pueden observar de manera visual los diferentes rangos en los que se encuentran cada uno y de este mismo modo pueden visualizar en qué áreas y aspectos se tienen que enfocar hacia una necesidad de cambio y mejora.

Dentro de estos instrumentos también se puede encontrar el feedback de equipo, este tipo de retroalimentación busca que los grupos se retroalimentan entre sí según cómo los ven los otros grupos de manera colectiva, este tipo de feedback lo realizan desde los clientes pasando por los socios, los supervisores y los inversores. Este tipo de cuestionario se realiza a partir de una serie de preguntas genéricas dentro de las que se encuentran:

1. ¿Qué valora y aprecia más de lo que recibe de ese equipo?
2. ¿Qué es lo que más lo decepciona de lo que recibe del equipo?
3. ¿Qué le gustaría cambiar de lo que recibe del equipo?
4. ¿Que aprecia y valora más sobre la forma que tiene este equipo de conectarse con usted?
5. ¿Lo decepciona la forma que tiene este equipo de conectarse con usted?
6. ¿Qué cambiaría de este equipo al conectarse con usted?²⁴

De esta forma se puede elaborar una clasificación del grupo por parte de agentes externos que ayudarán a dar una percepción de cómo se encuentra el equipo y su vez que piensan que se pueda fortalecer a futuro y cómo esperan verlos en un tiempo determinado.

²⁴ HAWKINS Peter. Coaching y liderazgo de equipos 2012 1ed. Buenos Aires, Argentina Granica Pág. 307 ISBN 978-950-641-724-6

12. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la gestación de este trabajo se realizó una búsqueda de diferentes libros de autores especializados en el área del coaching, teniendo en cuenta que los autores de estos libros son expertos que trabajan en grandes compañías que han mostrado un gran avance a nivel estructural y en el ámbito laboral debido a que han sido potencializar sus recursos dentro de los que se encuentran las personas que hacen parte de estas organizaciones.

También se ha realizado una búsqueda de manera exhaustiva en las bases de datos presentes en la institución académica Fundación universidad de América, dentro de la que se pueden encontrar Science Direct, Ebcó Bust y Emerald Insight donde se encuentran artículos realizados por psicólogos con énfasis en el coaching, que exponen sus ideas en documentos en las grandes revistas de ámbito empresarial.

Dentro de estas bases de datos se puede encontrar el repositorio digital institucional Lumieres de la Fundación Universidad América en donde se encuentran monografías enfatizadas hacia el coaching, además de documentos realizados por docentes de la universidad que han desarrollado sus estudios con énfasis en el ámbito del coaching.

En un menor porcentaje se han realizado búsquedas en páginas de internet, en las cuales se buscó hacer una relación, un poco más castiza en el desarrollo del coaching en los diferentes ámbitos en los que se pueda utilizar.

Toda esta información encontrada sirvió como plataforma para el desarrollo de esta monografía debido a su claridad y especificidad, debido al hecho que para desarrollar este trabajo se necesitó de fuentes de información verídicas y que en algún momento fueran llevadas a cabo para poder tener un soporte de su veracidad.

De este mismo modo, la información adquirida sirvió para hacer una diversificación del coaching hacia otros ámbitos, como lo son el organizacional y el deportivo.

13. CONCLUSIONES

- Se puede concluir con esta investigación que el coaching, es una herramienta que ha tomado una gran fuerza en los últimos tiempos debido a su gran utilidad para el desarrollo de personas, grupos de trabajo y organizaciones gracias a que ayuda a potencializar y a desarrollar la mejora en el desempeño.
- El coaching logra generar una motivación intrínseca en aquella persona que lo utilice como herramienta de crecimiento debido a que genera dentro de sí un deseo de superación continua y de insaciable crecimiento para buscar ser mejor día a día.
- El coaching se puede enfocar hacia diferentes aspectos de la vida, como lo son el personal, el deportivo, el grupal y el organizacional, pero sin importar hacia cuál de estos se encuentra realizado, el coaching siempre abarca al ser humano en todas sus facetas, debido a que una de las grandes consignas de esta técnica es un crecimiento continuo y mejoramiento de las debilidades.
- A nivel organizacional el coaching es una herramienta muy efectiva para el mejoramiento no solo del individuo sino de toda la organización debido a que es un promotor de liderazgo y motivación, generando a nivel colectivo una mejora en la eficiencia y en la productividad.
- La utilización del coaching en grupos de trabajo y en organizaciones es una técnica que está tomando mucha importancia debido a que se está transformando en una ventaja competitiva dentro de las organizaciones.
- El liderazgo dentro los grupos de trabajo aumenta, gracias a que el coaching mejora las competencias necesarias para ser un líder, debido a que mejora de gran manera la comunicación, el compromiso y el crecimiento continuo.

14.RECOMENDACIONES

- El coaching es una herramienta que en los últimos años ha tomado una gran fuerza debido a que sus resultados sirven de mucha ayuda para la mejora de las personas y de las organizaciones en las cuales se aplica, es de vital importancia que para la realización de esta práctica se este certificado de manera profesional, para así poder cumplir las metas y objetivos propuestos al inicio.
- Este técnica no solo sirve a nivel personal, también se puede llevar a cabo en grupos de personas que forman parte de algún equipo deportivo u organizacional, se debería ahondar más en como el coaching sistémico de equipo ha tenido resultados positivos para hacer mejorar el ambiente laboral y la eficiencia en las organizaciones.
- Dentro del área de talento humano es de suma importancia poder visualizar que tipos de equipos conforman una estructura más grande llamada compañía u organización, es por este motivo que se puede hacer una búsqueda más exhaustiva de que tipos de equipos hay y como organizar su funcionamiento interno para obtener mejores resultados a partir del coaching.
- También se hace la recomendación de ahondar más en áreas relacionadas a la investigación de equipos, estrategias para realizar un mejor coaching, y de como promover la motivación intrínseca en las personas para que desarrollen su crecimiento de mejor manera.
- Un desarrollo más efectivo de las estrategias de coaching para la integración en las organizaciones, dentro de la cual se integren todas las diferentes conductas de coaching, para así poder obtener una cultura de coaching dentro de toda la organización.
- Que se comience a realizar una acreditación a los coaches de equipos sistémicos, para poder ser más eficientes a la hora de revisar y evaluar las competencias y capacidades para mejorar la eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Desempeño Por Competencias. Evaluación de 360 4 ed. Argentina: Granica 2007, 362 p. ISBN: 9506413789

ARROYO TOVAR, Ruth. Habilidades gerenciales. 2. Ed. Colombia: Ecoe Ediciones,2012, 256 p. ISBN 978-9587714708

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos 9 ed. México: Mc Graw Hill/interamericana, 2011, 586 p. ISBN: 978-85-352-3318-6

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión Del Talento Humano 2 ed. España: Mc Graw Hill/interamericana 2009, 373 p. ISBN: 978-970-10-7340-7

HAWKINS Peter. Coaching y liderazgo de equipos 2012 1 ed. Buenos Aires, Argentina Granica p. 356 ISBN 978-950-641-724-6

KIYOSAKI, Robert. 8 Lecciones De Liderazgo Militar Para Emprendedores 1 ed. España Aguilar. 2016 234 p. ISBN: 978-607-314-207-6

MENÉNDEZ, José L y WORTH, Christian. Abre El Melón 1 ed. España: Aguilar. 2002, 170 p. ISBN: 84-03-09298-9

MUNFORD, Jeni y DIEZ, Alfredo. Coaching Para Dummies. 1 ed. España: Grupo Planeta, 2012, 344 p. ISBN: 978-84-329-0035-8

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Consultas lingüísticas. [Sitio Web. Madrid. ES. Sec. Diccionarios. S.f. [Consultado 01 Mayo 2020. Disponible en: <https://www.rae.es/>

RODRIGUEZ VALERO, Mario Samuel, et. Al. La influencia del coaching en las organizaciones [google académico]. En: Sinergia. Institución universitaria colegio mayor de Antioquia. Enero 2018, no. 4, p. 81. ISSN: 2665-1521. [Consultado: 2 de junio de 2020]. Disponible en: <http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/Revistasinergia/article/download/59/37/>

SKIFFINGTON Suzanne, ZEUS Perry. Coaching Practico En el Trabajo [Libro] 1ª ed.Madrid España 2004 [consultado: 2 de junio de 2019].ISBN. 9788448140380 p. 256

VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching: El nuevo liderazgo. Serie de apuntes. Bogotá D.C. Ediciones Universidad de américa, 2015. p.79. ISBN: 978-958- 8517-2-30.

YUSTE, Francisco. Herramientas de Coaching Personal. 1 ed. España: Desclée De Brouwer. 2010, 396 p. ISBN: 978-84-330-2420-6