

EL COACHING COMO HERRAMIENTA EN LAS COMPETENCIAS LABORALES: UNA CONCEPCIÓN AMPLIA DEL BUEN CLIMA LABORAL

**(COACHING AS A TOOL IN LABOR COMPETENCES:
A BROAD CONCEPTION OF A GOOD WORK CLIMATE)**

Emilio José Camacho

MSc. en Gerencia de Recursos Humanos (UNEFA). MSc, en Matemáticas (UNET). UNELLEZ-VPDS.
Correo: camachovergaraemi@gmail.com

Autor de correspondencia: Emilio José Camacho. Email: camachovergaraemi@gmail.com

Recibido: 10/03/2022 **Admitido:** 12/05/2022

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo construir un modelo de Coaching como herramienta en las competencias empresariales que propicien un buen clima laboral, a nivel institucional y organizacional. La misma, se centra en los desafíos de todo líder visionario para crear planes estratégicos que motiven con éxito a todos los involucrados en el proceso que forman parte de determinadas organizaciones. En este sentido, es pertinente destacar el contexto y atmosfera que debe existir en toda empresa ya que este forma parte de la atmosfera que rodea el ambiente de trabajo, y se basa en un conjunto de percepciones que tiene cada trabajador de sus condiciones laborales, en las que son tomadas en cuenta las actitudes, los sentimientos y las emociones que se producen en función de la interacción y comunicación de todos los involucrados en la alta gerencia. En cuanto al enfoque epistemológico, está relacionado con la postura interpretativa por cuanto del conocimiento nace la construcción simbólica del mundo social y cultural. El tipo de investigación, se corresponde con un paradigma interpretativista, por cuanto se basa en describir y analizar la estructura y manifestación de ciertos elementos en relación a un fenómeno. Además la investigación es Propositiva, por cuanto muestra al Coaching como una disciplina que busca fortalecer las competencias gerenciales. En fin, la investigación se inclina por la hermenéutica por cuanto comprende la ontología existencialista de la comprensión humana Interpretándose al talento humano en todas sus dimensiones, comprendiendo el espíteme como pilar fundamental que es lo deseado por cualquier organización en su contexto.

Descriptor: Coaching, Competencias Empresariales, Clima Laboral

ABSTRACT

The objective of this research is to build a Coaching model as a tool in business skills that promote a good work environment, at an institutional and organizational level. It focuses on the challenges of every visionary leader to create strategic plans that successfully motivate all those involved in the process that are part of certain organizations. In this sense, it is pertinent to highlight the context and atmosphere that must exist in every company, since this is part of the atmosphere that surrounds the work environment, and is based on a set of perceptions that each worker has of their working conditions, in those that take into account the attitudes, feelings and emotions that are produced based on the interaction and communication of all those involved in senior management. As for the epistemological approach, it is related to the interpretative position insofar as the symbolic construction of the social and cultural world is born from knowledge. The type of research corresponds to an interpretivist paradigm, since it is based on describing and analyzing the structure and manifestation of certain elements in relation to a phenomenon. In addition, the research is Propositive, since it shows Coaching as a discipline that seeks to strengthen managerial skills. Finally, the research leans towards hermeneutics insofar as it understands

the existentialist ontology of human understanding, interpreting human talent in all its dimensions, understanding the epitheme as a fundamental pillar that is desired by any organization in its context.

Descriptors: Coaching, Business Skills, Work Climate

INTRODUCCIÓN

Ante los desafíos de la sociedad mundial, la mayor parte de los países asumen el compromiso de cuidar con eficiencia la acción gerencial, realizando con el transcurrir del tiempo una búsqueda constante de estrategias, métodos y reformas que coadyuven a la eficacia y eficiencia de la misma. Esta realidad, es vista con gran preocupación, puesto que se busca producir un conocimiento complejo que permita integrar los saberes, favorecer el acercamiento entre las culturas, lograr una interacción que unifique el conocimiento científico y la reflexión filosófica. Desde lo antes planteado, cabe destacar que la filosofía a nivel organizacional centra su atención en lo humano, la cual permite concretar el saber, el hacer y el convivir, para lograr la formación de un ser único capaz de construir su propio conocimiento a partir de sus experiencias acerca del medio que lo rodea.

Muchos estudiosos, como se indicarán más adelante, señalan argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar el performance que la organización requiere de sus gestores y colaboradores, con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos exitosamente. Así mismo, el Coach como líder debe abrir paso a las capacidades y

potencialidades que permitan una mejor gestión en el mundo de las empresas.

Entre los objetivos de las ciencias administrativas se encuentra el concentrar su atención en el estudio del comportamiento humano y su rendimiento, porque se ha confirmado que el éxito de una empresa descansa en las actividades alcanzadas por cada actor como miembro de la organización (Llopis, 2001) y su gran aportación de valor de este elemento a la organización.

Las compañías deben tener como pilar fundamental el desarrollo de competencias personales para el crecimiento y enfrentamiento de los retos presentes en la organización. Por ello, el talento humano es la base para alcanzar el propósito proyectado a través de metas que permita una comprensión clara y definida de la visión empresarial eficiente.

Es por ello, que muchas empresas actualmente invierten en su capital humano para mejorar en muchos puntos. El Coaching es una herramienta que aparece como la solución a este problema el cual permite liberar y fortalecer todo el potencial interior de cada persona, que contribuyan a enfrentar retos del mercado dinámico.

Una verdadera importancia refleja el líder coach en las empresas de estos tiempos, ya que ha existido en décadas pasadas el individualismo

y la falta de trabajo en equipo, en la que no se comparte los saberes a nivel organizacional a otras personas por el temor a ser reemplazados y superados.

Hoy el coach es tomado como elemento de soporte epistemológico por cuanto se toma en cuenta todos los actores involucrados en el hecho gerencial para crear una cultura institucional de interrelaciones entre la gerencia y el personal directivo que forma parte del ambiente laboral interno.

De acuerdo a García y Recas (2017) “El Coaching es una moderna doctrina establecida como un instrumento poderoso de transformación con dirección al triunfo y la adquisición de metas, retos u objetivos que nos fijamos en la vida”. (p.5)

En el interior de la organización la problemática encontrada es el personal directivo, actualmente no están desarrollando sus habilidades lo cual genera ciertas limitaciones al efectuar sus labores o actividades esto afecta de manera significativa en la competitividad de la empresa, así como en su productividad. El capital humano debe ser la prioridad dentro de cualquier organización, ya que de ellos depende el éxito o el fracaso de la misma.

De lo antes mencionado, el coaching es estimado un instrumento de transformación hacia el logro de las metas, retos u objetivos que fija una organización. En efecto, el problema a observar en el presente, a nivel gerencial, está vinculado al Talento Humano, puesto que sus

premisas apuntan a una cultura de conformidad sin trascender a la transformación e innovación de los procesos que coadyuvan a mejoras continuas en las organizaciones empresariales; notándose una desmejora y carencia total en la gestión desarrollada., enfocadas en obtener beneficios por la inversión.

Respecto a este propósito, la existencia del problema subyace en el nuevo reto que tienen los gerentes en hacer uso del coaching desde una concepción amplia del buen clima laboral, entender que se trabaja con seres humanos, para obtener resultados fuera de lo común. Esta figura, es concebida como una herramienta de transformación para que los gerentes del nuevo milenio no sean escasos y formen a su personal en todos sus niveles y dimensiones.

El rol del director o gerente en las organizaciones, está cada día evolucionando y con mayor grado de exigencia, ya no con el enfoque hacia los resultados si no hacia la eficiencia y eficacia y la satisfacción de las necesidades, tanto de los clientes externos como los internos. Por tanto, requieren desarrollar competencias debiendo ser reforzadas con un espectro de destrezas, conocimientos y habilidades complementarias a las funciones tradicionales de administración empresarial fortaleciendo otras competencias de gestión y liderazgo, para contribuir a las necesidades estratégicas de la organización.

La realidad antes mencionada, en lo referente al estilo de gerencia tradicional, trae como

consecuencias una gerencia decadente en todas sus estructuras y dimensiones, ausencia de un liderazgo que apoye y coordine distintas actividades desde la diversidad de pensamientos articulados a las acciones organizacionales e institucionales, lo que abre pasó a traspasar barreras del conocimiento que permitan estudiar, interpretar y aplicar nuevos métodos, teorías y enfoques.

Tal es el caso del Coaching como herramienta en las competencias empresariales, cuyo propósito es fomentar el Coaching y las competencias de dirección con una reflexión filosófica desde la concepción amplia del buen clima laboral, más dinámico, imaginativo, efectivo y creativo para transformar e innovar en la gestión empresarial el buen clima laboral en función del Talento humano.

Grant, Curtayne y Burton (2009) encuentran que el coaching ejecutivo aumenta significativamente el logro de metas, capacidad de recuperación y el bienestar laboral, reduciendo la depresión y al estrés en los gestores sanitarios en comparación con un grupo de control que es la situación reinante en el sector empresarial venezolano.

La investigación tiene como objetivo base desarrollar un modelo de competencias personales del director o Gerente de empresa basado en herramientas de coaching midiendo su efectividad y factores de éxito.

Importancia de la Investigación

La gerencia a nivel organizacional, se encuentra ante los desafíos de reorientar a un nuevo paradigma, a partir de la implementación de nuevas teorías y métodos que busque de manera efectiva generar cambios y transformaciones en la Administración o Gestión de las empresas. Esto significa, el nacimiento de herramientas innovadoras y eficaces que de manera inmediata dan respuestas a los problemas presentes en el ámbito organizacional.

Considerando los señalamientos anteriores, esta investigación muestra su importancia en lo epistémico (Teórico), por cuanto suministra una visión amplia sobre el contexto gerencial y brinda un aporte sobre la técnica coaching como una herramienta que permite alcanzar las competencias directivas desde la perspectiva del enfoque humanística hacia la praxis gerencial con miras a transformar e innovar en la forma de gestionar las empresas, como parte de las unidades de estudio vinculadas al problema observado.

Desde esta perspectiva, se considera que los líderes coaching deben ser garantes de fomentar un buen clima laboral de trabajo en los diferentes entornos, así como la orientación y conducción en la labor que desempeña cada actor del proceso gerencial en función del cargo que desempeña. Por esta razón se hace necesario que el líder coaching deba accionar las políticas y estrategias

que permitan mejoramiento de la calidad organizacional.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Definición De Coaching

Diez (2014) citado por Flores (2020), lo define como la habilidad de hacer que otros saquen a flote lo mejor de sí mismos para que de esta manera alcancen sus objetivos y metas que se han planteado. De esta manera, Whitmore (2011), explica que “El coaching consiste en poner en libertad la capacidad de un individuo para aumentar su rendimiento en el ámbito laboral. Consiste en fortalecer su aprendizaje mas no a enseñarle”. (p. 19). La persona toma conciencia de los hechos por sí misma, con el apoyo y estímulo del coach teniendo como objetivo fundamental mejorar el desempeño, tratando de investigar el camino para alcanzarlo.

Características del Coaching

Whitmore (2011) afirma que el coaching cuenta con las siguientes características (pg. 45).

•**Concreta:** se enfoca en el comportamiento, el coach hace uso de la comunicación directa y alienta a la persona a ser precisa y clara. También toma en cuenta los elementos objetivos y descriptivos orientadas al desempeño. (p. 45)

•**Interactiva:** Se centra más en la transformación de ideas e información. (p.45)

•**Responsabilidad Compartida:** Se orienta más en compartir el trabajo entre el subordinado

y el coach para que ambos mejoren incansablemente el desempeño. (p.45)

•**Forma Específica:** Se enfoca en dos factores: en el flujo de la conversación ya que es el primer paso para ampliar información y lograr la meta inicial además que la meta de la conversación este establecida claramente.

•**Respeto:** Se concentra más en el respeto que el coach transmite siempre a su subordinado, es el ejemplo a seguir de su pupilo (p.45)

¿Puede el Gerente ser un Coach?

Whitmore (2011) en su libro competencias para la vida en sí, habla de los líderes como coach cuando se trata de un directivo que posee las más altas cualidades del liderazgo, en particular:

•**Tener empatía:** saber escuchar se considera una de las razones más valoradas por los profesionales con respecto a su superior, sin embargo, al mismo tiempo, considerada una virtud que menos se dan en los puestos directivos. Se debe a que escuchar de forma profunda es muy difícil.

•**Humildad:** En cualquier organización debe existir este principio, pues es un estilo de comprender a cada actor como parte de la misma, en realidad pierde su liderazgo, ya que no tendría ningún sentido que un directivo-coach tratara de realizar un proceso con un colaborador con altanería y soberbia: no conseguiría ninguna mejora en el desempeño del otro, podría incluso lograr el efecto contrario, una total desmotivación del entrenado.

•**Flexibilidad:** Vista como un concepto importante en la aptitud que asume el sujeto ante la necesidad y los cambios, siendo una fortaleza para que las organizaciones que persiguen el éxito entre miembros, jefes y colaboradores puedan alcanzarlo. En un directivo-coach, esta cualidad es más valorada aún. Además de estas tres características acordes con una relación de coaching, existe una gama de competencias que son las más apreciadas en un directivo o directiva. (Casado, 2010).

Relación entre Competencias y Habilidades.

Una persona que posee determinada habilidad puede decidir no usarla (por ejemplo, por desmotivación o por despecho). En este caso no se habla de competencia, pues ésta incluye acción y motivación. La habilidad es potencial, la competencia es desempeño real, habilidad en acción.

Una competencia tiene varios componentes: una observable como es la conducta de las personas que se pueden observar en las acciones del hacer, y una no observable que tienen que ver con el conocimiento que tienen las personas sobre una actividad relacionados con el saber y otras, deducidos a partir de la conducta reflejadas por las personas como: aptitudes y habilidades demostrables a través del saber hacer; los rasgos de personalidad, actitudes y valores que se reflejan en las personas en el saber estar; y las motivaciones que es el reflejo del querer hacer de los individuos y Pereda

(1999) añade un sexto factor, externo o contextual: Poder hacer (medios y oportunidades).

Clima Laboral.

Para Brunet (2009), “El clima laboral constituye una de las características fundamentales para que cada individuo logre construir su personalidad” (p.124). Se puede decir que esta definición juega un papel importante, puesto que cada individuo que forma parte de la institución constituye el ambiente físico el cual conlleva a la satisfacción gerencial si es bien planificada cada actividad por parte de los trabajadores con el único propósito de logre la eficacia y la eficiencia que conduzca a alcanzar la meta establecida dentro de la organización.

En este sentido, se puede acotar que el clima laboral puede ser visto además como una estructura, un estilo de liderazgo y variadas estrategias que debe asumir el gerente como alternativa para lograr la verdadera transformación con relación con relación al pensamiento que cada trabajador posee de su propio medio laboral, esto con el propósito de lograr ciertas metas que se requieren en el entorno de trabajo.

METODOLOGÍA

La investigación en curso posee un paradigma interpretativista, ya que desde el conocimiento nace la construcción simbólica del mundo social y cultural. En tal sentido. Martínez (2004), lo considera como un enfoque

fundamental en la noción de la historia y de la comprensión interhumana en general, al decir que la actitud perceptiva, junto con su experiencia y vivencia, es una experiencia interpretada, lo mismo que el sentimiento por algo.

De allí que el presente estudio es visto de tipo interpretativa, puesto que su propósito es interpretar el coach como elemento de crecimiento en las competencias Empresariales enmarcado en empresas a nivel de pequeña y mediana del municipio Barinas en relación al buen clima laboral. Para ello, se utilizará la metodología enfocada al interaccionismo simbólico, por compartir las ideas de la manera de concebir la realidad palpada y estudiada. Según Williams, citado por Martínez (2004), detalla la comprensión en la manera como se establecen los símbolos con su interpretación de la realidad estudiada en contraste con la interacción simbólica.

Fines de la Investigación

Entre sus fines principales, la investigación persigue que los líderes gerentes desarrollen diversas estrategias con una marcada influencia del entorno, ya que estas son estructuras físicas, entes vivos conformadas por personas a quienes deben todo su accionar, sus éxitos y fracasos bien sean aquellas personas que se encuentran en la dirección o parte operativa de la misma. Es decir, detrás de cada proceso se encuentra el talento humano.

La investigación se inclina por la hermenéutica por cuanto ella comprende la ontología de la existencia. Además, porque busca la comprensión de la estructura fundamental del ser humano. Interpretándose al talento humano en todas sus dimensiones, comprendiendo el espíteme como pilar fundamental que es la base de cualquier organización en su contexto. Lo que involucra la propia auto-comprensión que es dada por medio del lenguaje. En si la hermenéutica requerida plantea la transformación e innovación del conocimiento relacionado directamente con el talento humano, además se circunscribe en el conocimiento por medio de un entrenamiento continuo que sufren los líderes coaching en su existencia dentro de la filosofía gerencial.

CONCLUSIONES

La gerencia en los últimos años en Venezuela en relación al Coaching como herramienta que permite el logro de las competencias empresariales del buen clima laboral ha atravesado cambios profundos y significativos, pues esta se afianzada del ambiente laboral, el humanismo y las relaciones interpersonales.

Según Goncalvez (2004), se entiende que el clima laboral “forma parte de la atmosfera que impregna la organización en sentido favorable y que contagia a todos los involucrados de manera positiva para hacer de los tales hombres eficaces en lo que realiza en su estructura interna de la organización” (p.18). Tal afirmación permite puntualizar que el centro de la praxis gerencial,

es la percepción que cada miembro comparte de una organización en relación al trabajo que realiza y el entorno en el cual se dan las relaciones interpersonales, por lo que el líder Coach, debe propiciar acciones que conduzcan a la satisfacción de cada uno de los trabajadores considerando las diferencias individuales, que hagan de la gestión gerencial un ambiente adecuado de agradable interacción de experiencias significativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brunet, R. (2009). *El Clima Laboral y las Competencias Empresariales*. (2da Ed). Distribuidores Bogotá.
- Casado, A. B. (2010). *Manual Coaching*. Madrid, Madrid: CEP, S.L.
- García, B. & Recas, L. (2017). *Coaching y liderazgo personal*. España, Madrid: Ministerio de Educación de España.
- Llopis, J. (2001) *Dirigiendo y reinventando la empresa: 11 factores clave del éxito empresarial*. (2a ed.). Madrid: Gestión 2000.
- Flores L. Alondra Adonay (2020) *Propuesta de Coaching para potenciar las habilidades directivas en los colaboradores de El Molino del Agricultor S.A.C Lambayeque – 2018*. Tesis para optar título profesional de Licenciado en Administración. Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Académico Profesional de Administración Pimentel – Perú
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). *Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace wellbeing: A randomized controlled study*. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 396-407.
- Goncalves, A. (2004). *Fundamentos del Buen Clima Laboral*. Bogotá. Sociedades Latinoamericanas para la Calidad, documentos.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la Metodología Cualitativa*. Argentina: Editorial Trillas
- Whitmore, J. (2003). *Beneficios y Características del Coaching en las Competencias Empresariales*. México DF: Paidós.
- Pereda S, y Berrocal F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. México DF: Paidós