

## Innovación en procesos de gestión: una mirada al coaching en las organizaciones.

---

Andriotty Castillo Cruz  
Vianny Katherine Medina Durán  
Universidad Francisco de Paula Santander

### Para citar este artículo

Castillo, A., y Medina, V. K. (2016). Innovación en procesos de gestión. Una mirada al Coaching en las organizaciones. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), (68-75).

### Resumen

---

El presente artículo de revisión tiene como propósito abordar algunas áreas de las organizaciones, en las que se han apoyado con la metodología de Coaching Organizacional como una herramienta que permite alcanzar los altos niveles de competitividad. La aplicación del Coaching en las organizaciones ha alcanzado a los diferentes departamentos, esto conlleva a realizar un cambio profundo en la cultura organizacional adoptando nuevos modelos de gestión, actualmente la tendencia gerencial apunta hacia un enfoque humanístico con líderes inspiradores y efectivos en la ejecución de la planeación estratégica, líderes que tengan la capacidad de comunicarse efectivamente, capaces de construir relaciones laborales productivas y de dar retroalimentación efectiva a sus colaboradores. El impacto que este nuevo modelo ha tenido sobre el sector empresarial se ve reflejado en una mejora sustancial del desempeño del negocio y ha llevado a las organizaciones a ser más productivas y más comprometidas con la formación de su talento humano, así mismo los colaboradores y líderes que reciben Coaching demuestran ser personas con alto rendimiento personal y profesional.

**Palabras clave:** coaching, desempeño, desarrollo organizacional, efectividad, desarrollo personal, liderazgo.

### Introducción

---

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un mundo de desafíos que los retan a exigirse cada vez más y a dar lo mejor de sí. Estos desafíos requieren del personal idóneo y capacitado para saber sortearlos, personas que sepan tomar decisiones adecuadas, que sean líderes inspiradores para sus equipos y que en general se conviertan en gestores de una nueva cultura organizacional. El Coaching Organizacional es una herramienta que apoya este tipo de procesos, mediante el aprendizaje transformacional y competencias específicas que en un proceso creativo de acompañamiento se trabaja directamente con el recurso humano, se logra desplegar el potencial de los líderes y equipos de trabajo, para que de esta manera se logren alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la organización. A continuación revisaremos diferentes áreas sensibles de las organizaciones en las que se han apoyado con la metodología de Coaching Organizacional junto con los resultados que acompañaron dichas prácticas para que de esta manera se pueda entender la efectividad y el alcance de dicha herramienta.

## Métodos

El presente artículo hace una revisión bibliográfica de documentos concernientes al tema de Coaching en las organizaciones, abarcando desde los antecedentes y definición, el Coaching de vida en la gestión del talento humano, elementos para ser un buen Coach. Finalmente se incluyeron estudios que aportaron información clave que abordó el objetivo del artículo de revisión.

## Antecedentes

Para entender el Coaching debemos remontarnos a la antigua Grecia, particularmente con Sócrates y su conocida metodología de la mayéutica, que consiste en descubrir el conocimiento mediante el cuestionamiento poderoso y reflexivo que conducía a sus pupilos a un nivel de autoconocimiento y conciencia superior, permitiéndoles de esta manera abrirse a diferentes posibilidades para resolver sus inquietudes. Ya en una época más cercana, hacia 1974, el entrenador deportivo Timothy Gallwey propone un nuevo paradigma para mejorar el desempeño deportivo de los tenistas de alto rendimiento en su libro “The Inner Game of Tennis”. El autor plantea la hipótesis, que en nuestra mente habita un jugador con mayor destreza y más competitivo que el que está al otro lado de la red, y por lo tanto al vencerlo estaríamos superando el mayor obstáculo lo que haría de nosotros personas de alto rendimiento (Gallwey, 1974). Gallwey llevo su teoría a campos no solo deportivos, sino también a la música y al ámbito laboral.

Ya en la década de los 90’s llega otro gran autor, quién tomó los conceptos propuestos por Gallwey y los enmarca en el campo empresarial, y define por primera vez el término Coaching como el método para mejorar el desempeño de las personas, hablamos de Jhon Withmore; uno de los grandes legados de Withmore (2003) consiste en:

El modelo GROW (por sus siglas en inglés: Goal, Reality, Options, Will), un modelo que permite visualizar las metas o los objetivos desde otra perspectiva, primero se debe definir claramente ese objetivo y las posibilidades que se abren al lograrlo, seguidamente, se evalúa la realidad actual para determinar qué tan distante está ese objetivo; de igual manera se examinan las opciones, los recursos y posibilidades que existen para superar las dificultades y por último y no menos importante está la voluntad de establecer un plan de acción y ejecutarlo, de lo contrario el modelo es obsoleto, el Coaching sin acción no es más que una conversación amena. (p.25)

## Definiciones

Desde la década de los 90’s hasta la fecha el Coaching se ha establecido como una nueva profesión, una herramienta que a nivel organizacional apoya procesos de gestión, fortalece los resultados y el trabajo en equipo, así como también es una herramienta que acompaña a mejorar la calidad de vida de las personas. Desde hace 20 años la ICF (International Coach Federation) se encarga de plantear los lineamientos y las directrices para ejercer la profesión de Coach, esta entidad tiene presencia en 120 países del mundo y cuenta actualmente con más de 22000 miembros activos, en Colombia tiene 11 años de estar funcionando y fue la primera en abrirse en Sudamérica (Federación de Coach Internacional-ICF, Chapter Colombia, 2015).

Existen definiciones orientadas hacia el ser como la que propone Dolan (2012): “el Coaching es el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano. Es a la vez una capacidad humana innata y una técnica adquirible” (p.17). Joseph O’connor lo define de una manera metafórica pero práctica y fácil de entender: “el Coaching trata del cambio, de cómo hacer cambios. El Coach es un mago del cambio que toma las cartas que tienes y te ayuda a jugarlas mejor, a cambiar las reglas de juego, o a encontrar otro juego” (O’connor & Lages, 2004, p.17).

Teniendo claro lo que es Coaching es necesario también aclarar lo que no es; definitivamente existe un vínculo muy fuerte entre la psicología y el Coaching, pero esto no significa que la herramienta sea terapéutica, el Coaching consiste en trabajar sobre el futuro del cliente no en el pasado y lo difícil que fue para él. Tampoco pretende dar una solución, está más orientado a acompañar a que el cliente descubra por sí mismo lo que necesita aprender o re aprender para moverse hacia adelante.

El rol del Coach, no es el de aconsejar ni sugerir ni mucho menos juzgar a su cliente, consiste en elevar el nivel de conciencia y acompañar a elaborar acciones concretas para el beneficio del cliente, desde una perspectiva en dónde se entiende que éste tiene todo para lograr lo que se proponga.

### **Coaching de vida**

Es la primera aplicación de la metodología, se encarga de trabajar los aspectos más profundos del SER como sus creencias, hábitos y valores con el fin de impactar la forma de HACER las cosas. También conocido como Coaching ontológico su propósito es el de mejorar la calidad de vida de las personas ayudándoles a descubrir esas cosas que muchas veces no cuestionan o simplemente no saben de sí mismos, de ésta manera se desarrolla un nivel superior de conciencia en donde las posibilidades de desarrollo dependan única y exclusivamente del compromiso con el proceso y el progreso individual; esto quiere decir que sin voluntad de cambio y sin compromiso de llevar a cabo nuevos comportamientos la metodología no va a dar el resultado esperado.

El Coaching es una metodología de aprendizaje y desarrollo que se enfoca desde un punto de vista individual, este enfoque parte de la persona, de sus capacidades, de sus conocimientos para construirse desde ese punto de partida. A su vez el Coaching se entiende como un proceso de cambio, por lo que se tiene que estructurar como tal. Tanto el aprendizaje como el cambio, deben ser contemplados desde la perspectiva del pensamiento sistémico, puesto que dada la totalidad se garantiza que el tratamiento y desarrollo deben ser más efectivos (Barrios, 2014).

### **Coaching en la gestión del talento humano**

Como se ha entendido el Coaching trabaja desde el SER para impactar el HACER, y esto no ha sido ajeno para las organizaciones, quienes siendo conscientes de lo vertiginoso que es el mundo actual y los cambios a los que permanentemente están expuestos, se han enfocado en trabajar muy de cerca con sus colaboradores orientándolos más hacia sus objetivos de desarrollo personal que hacia los objetivos corporativos. Encontrando de esta manera que el tener colaboradores con un equilibrio vital entre trabajo y vida personal dan excelentes resultados en su desempeño y por lo tanto los objetivos estratégicos de la organización

se alcanzan de una manera más eficiente (Correa, 2010). Lozano (2008), afirma que el Coaching es aplicable en cada uno de los aspectos de nuestras vidas, y a nivel empresarial se convierte en una herramienta capaz de desarrollar y potencializar las capacidades de los empresarios, líderes y colaboradores como contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el incremento de la competitividad.

Un estudio realizado por Kalkavan y Katrinli (2014), demostró la efectividad de la aplicación del Coaching en los líderes corporativos desarrollando en ellos autogestión, desarrollo de auto conciencia y una mejora sustancial en la forma de entablar relaciones, lo que desencadenó una serie de beneficios en el sentido de que sus colaboradores desarrollaron una mayor claridad en su rol y de esta manera lograron mejorar su desempeño y satisfacción en el trabajo. Así mismo el efecto impactó también el compromiso de los colaboradores hacia la organización disminuyendo notablemente la deserción, las llegadas tardes y aumentando la participación en programas de mejoramiento.

### **Responsabilidad social empresarial**

Entendiendo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como “la aproximación balanceada por parte de las organizaciones para atender asuntos económicos, sociales y ambientales para beneficiar a sus colaboradores, las comunidades y a la sociedad” (Leonard & MaAdam, 2003 como se citó Silva & Cooray 2014, p.753), la contribución más importante de la empresa a su entorno es la de formar bien a sus líderes y la de garantizar el desarrollo de su personal. Y es aquí dónde se encuentran la RSE y el Coaching, ya que apoyándose en dicha metodología los valores corporativos se alinean a los individuales y al proyecto personal de cada miembro de la organización. Devolviéndole a la sociedad ciudadanos con un equilibrio entre vida familiar, personal y vida profesional.

### **Management y desarrollo de liderazgo**

El Coaching ejecutivo trabaja de cerca con los directivos de la organización desarrollando en ellos habilidades y competencias específicas que les permiten liderar desde una perspectiva humanística y orientada al logro. La aplicación del Coaching ejecutivo ha demostrado efectividad al elevar los indicadores de desempeño a nivel individual y por ende también a nivel organizacional. Esto se logra mediante la alianza que se establece al inicio del proceso en donde dos pares, Coach y Coachee (quién recibe el Coaching), identifican un gran objetivo y trazan una hoja de ruta para el logro del mismo; dicho objetivo debe estar alineado con lo que es importante y valioso para el Coachee y la planeación estratégica de la organización.

Resulta ser muy efectivo también para desarrollar habilidades de comunicación asertiva, construcción de redes de apoyo, dar retroalimentación efectiva, planificación y algo que caracteriza a la metodología: resultados. Esta relación profesional se mueve dentro del contexto organizacional, es decir, la relación se mueve entre los sistemas, la cultura y las relaciones de la organización.

El rol del Coach no es el de brindar una solución a un problema específico como sí ocurre con la consultoría, consiste en acompañar a su cliente a retarse a salir de su zona cómoda, a elevar su nivel de conciencia y a elaborar acciones concretas que le permitan generar

un cambio genuino en su forma de ser y de hacer. Implementar un proceso de Coaching ejecutivo impacta no sólo a los individuos que están involucrados directamente sino también el desempeño del negocio como tal, ya que este nuevo estilo de liderazgo ayuda a promover la mejor ejecución de la estrategia del mismo. Por tal motivo es ampliamente recomendado e incluso se ha sugerido que el liderazgo de élite debería enfocarse en la importancia del Coaching ejecutivo para el éxito organizacional (Longenecker, 2010; Koonce, 2014).

### **Cambio de la cultura organizacional**

En la esencia del Coaching se encuentran la estimulación de la creatividad, cambiar hábitos y comportamientos, planificar y moverse hacia la acción. Poner estas competencias al servicio de una organización supone un impacto en lo más profundo de su cultura, generando un cambio gradual. Este cambio lleva a la organización a trabajar sobre una cultura de innovación y resultados muy diferentes a los modelos tradicionales.

Las posibilidades que se abren a una organización cuya cultura se encuentra contextualizada en la creatividad y la consecución de sus objetivos estratégicos basados en las buenas prácticas y la valoración del talento humano, incluyen mantener un clima organizacional agradable, trabajar con lo bueno de los colaboradores, tener gente motivada por su trabajo con un balance en su vida personal y laboral y por lo tanto un desempeño excepcional (Kołodziejczaka, 2014).

Cambiar la cultura organizacional después de un proceso de Coaching necesariamente debe generar un retorno de inversión, este efecto se refuerza; si por parte de la organización se cumplen con ciertos parámetros para garantizarlo: lo primero que se debe hacer es abrazar el cambio, estar dispuestos y comprometidos a emprender un nuevo rumbo: de igual manera los objetivos trazados deben ser específicos, bien definidos, ya que entre más claridad exista sobre a dónde está apuntando la empresa va a ser más factible llegar. Este cambio supone un trabajo duro y para eso es necesario estar dispuestos hacer lo necesario para implementarlo, el buen Coaching logra que los colaboradores sean movidos por la interiorización de su responsabilidad y la motivación personal de lograr sus metas. Según el Institute for Leadership and Management como se citó en Timms (2012), el Coaching se trata de lograr una cultura de alto desempeño, no de administrar una de bajo desempeño, y no se debe entender como un herramienta para remediar algo.

Para mantener el cambio en la organización y garantizar el retorno de la inversión, es necesario aprovechar esas competencias desarrolladas por el equipo de colaboradores para empoderarlos frente al rol que desempeñan y los resultados que la organización necesita. De la misma manera hacer periódicamente las mediciones correspondientes a la implementación del cambio va a mantener informada a la gerencia sobre la efectividad del proceso y los ajustes que se deban hacer para garantizar que perdure; no menos importante es la retroalimentación impartida desde y hacia los líderes, ya que desde acá se asegura que el plan se está ejecutando adecuadamente o si es necesario re direccionar los esfuerzos para lograr el objetivo propuesto. En conclusión el hecho de tener una mayor conciencia del objetivo y reforzarla con los comportamientos adecuados va a hacer que el camino sea mucho más claro y el cambio perdure en el tiempo.

## Coaching en Colombia

El Coaching en Colombia es una efectiva herramienta gerencial que aún no es aprovechada de la mejor manera en el país, según estudios se ha podido observar que existe una mayor oferta que demanda de dicha herramienta y que algunas empresas que han intentado implementarlo, lo han hecho en el área de talento humano pero se ha encontrado un alto nivel de interés de implementarlo también en las áreas comercial y la administrativa.

Las Noticias Financieras (2008,) afirman que:

En Colombia hay compañías multinacionales que han pagado hasta 25.000 dólares por intervenir 6 meses a un ejecutivo en un programa de 'Coaching', alrededor de 8 millones de pesos mensuales por dos o tres sesiones al mes de 90 minutos cada una, inversión que se debe reflejar en los resultados finales. (p.2)

Hay que comprender que el Coaching Ejecutivo contempla temas como: solución de problemas de desempeño, desarrollo profesional del ejecutivo y liderazgo, que involucran los mismos rasgos de personalidad y experiencia de la persona.

## Elementos para ser un buen Coach

Lo cierto es que una buena estrategia y aplicación de Coaching, debe lograr cambios perdurables en el tiempo. Pero, ¿qué elementos debe tener un buen coach? Se podrían resumir en ocho puntos principales: capacidad para relacionar los componentes y elementos del individuo con el entorno en que se desempeña, visión mundial de los negocios, capacidad de profundizar en los conocimientos y cualidades de las personas, capacidad para escuchar, comprender y responder sin estar determinado por sus propios modelos y paradigmas, enorme valoración por el bienestar y el desarrollo de los otros, capacidad de dar retroalimentación efectiva destacada, trayectoria gerencial, actitud general ante la vida de ayudar a encontrar respuestas y no darlas (Noticias Financieras, 2008).

Las compañías que consideran que invertir en las personas es bueno, se le apuntan a la implementación del Coaching. Mientras más competitivo sea un profesional, más lo motivan sus posibilidades de desarrollo y superación.

## Coaching para nuevos profesionales

Según la encuesta "La empresa de los sueños de los jóvenes 2014", de la firma Compañía de Talentos Mexico: Google, Coca Cola, Volkswagen, Nestle, Disney, Apple y Grupo Femsa son las compañías preferidas de los jóvenes mexicanos para trabajar. El 54% de los estudiantes y 46% de los egresados mexicanos desearían iniciar su carrera laboral en alguna de ellas (Noticias Financieras, 2014).

## Conclusiones

Queda un gran camino por recorrer en la profundización del Coaching, cada día surgen más y más vertientes y aplicaciones de la herramienta en diferentes campos, no sólo de las ciencias administrativas sino también sociales y de la salud.

El Coaching ha demostrado alta efectividad a la hora de conseguir los resultados esperados en las organizaciones, esto es respaldado por el Retorno de la Inversión (ROI) y los indicadores clave revisados después de haber terminado el proceso.

El mundo empresarial en la actualidad está acomodando su cultura organizacional y se está orientando hacia el bienestar de sus colaboradores y al desarrollo de su proyecto de vida basado en un equilibrio correcto entre vida laboral y vida personal.

### Referencias Bibliográficas

---

Barrios, A. (2014). La chispa de la vida: El Coaching. *Boletín de Estudios Económicos*, 59(183), 463-475. Recuperado de <http://search.proquest.com/business/docview/1348583034/fulltextPDF?accountid=43636>

Correa, C. (10 de marzo de 2010). Coaching trabaja con el ser humano y el desarrollo de sus competencias. *Noticias financieras*. Recuperado de <http://search.proquest.com/business/docview/466586608/18A9F12EECA946F0PQ/21?accountid=43636>

Dolan, S. (2012). *Coaching por valores*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.

Federación de Coach Internacional Chapter Colombia (6 de abril de 2015). “El Coaching debe hacer parte integral de la sociedad”. Recuperado de: <http://www.icfcolombia.com/actualidad/102-entrevista-portafolio-lucia-pinto>

Gallwey, T. W. (1974). *El juego interior del tenis*. Nueva York: Random House.

Kalkavan, S., y Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: case study on insurance industry in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137 – 1147.

Koonce, R. (2014). Executive Coaching: Transforming Big Pharma from Within. *Pharmaceutical Executive*, 34(9), 56-60. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1618350743/fulltextPDF/12452AB4167D47CFPQ/32?accountid=43636>

Kołodziejczaka, M. (2014). Coaching Across Organizational Culture. *Procedia Economics and Finance*, 23(2), 329-334. doi:10.1016/S2212-5671(15)00491-8

Longenecker, C. O. (2010). Coaching for better results: key practices of high performance leaders. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 32-40. doi 10.1108/00197851011013698

Lozano, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, 63, 127-144. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/447-1266-1-PB.pdf>

Noticias financieras. (3 de septiembre de 2014). Google, P&G y Coca Cola, las favoritas de los ‘millennials’. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1558976964/10CF5B3AE2104AACPQ/61?accountid=43636>

Andriotty Castillo Cruz, Vianny Katherine Medina Durán

Noticias financieras. (07 de abril de 2008). Solo el 42% de las empresas colombianas utilizan el coaching ejecutivo. Recuperado de <http://search.proquest.com/business/docview/467042592/DE784D5CDD524013PQ/1?accountid=43636>

O'Connor, J., & Lages, A. (2004). *Coaching and NLP*. Barcelona, España: Ediciones Urano. Recuperado de: <http://www.academia.edu/9349727/Coaching-Con-Pnl-Joseph-Oconnor-y-Andrea-Lages>

Silva, P., & Cooray, R. (2014). Building Human Capital in Organizations through Corporate Social Responsibility A holistic coaching approach. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 159(5), 753 – 758.

Timms, L. (2012). Return on investment guaranteed: effecting transformation and sustaining change with Coaching. *Industrial and Commercial Training*, 44(3), 159-163.

Withmore, J. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: PAIDOS Ibérica.