

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS:

“El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.”

ELABORADA POR:
LINA PAOLA CAICEDO AUSIQUE
JOSE RICARDO HERRERA HENNESSEY
NATALIA QUENGUAN SANABRIA

3 Mayo de 2013
Pamplona, España.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS:

“El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.”

DIRECTORA DE TESIS:
JESUSA GARCÍA GARCÍA
FORO EUROPEO – ESCUELA DE NEGOCIOS DE NAVARRA
ESPAÑA

ELABORADA POR:
LINA PAOLA CAICEDO AUSIQUE
JOSE RICARDO HERRERA HENNESSEY
NATALIA QUENGUAN SANABRIA

3 Mayo de 2013
Pamplona, España.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a las personas que me apoyaron en este proceso, a mis padres y hermana quienes creyeron siempre en mí. De igual forma a mis compañeras de trabajo con quienes compartí horas de trabajo y risas. Por último a nuestra tutora quien siempre tuvo disponibilidad y compromiso para sacar adelante este trabajo.

Jose Ricardo Herrera Hennessey

Agradezco a Dios por haber permitido llegar a este punto de mi carrera profesional y por permitir que siga logrando mis objetivos, a mis papás por todo su esfuerzo, por creer en mí y apoyarme cada momento, sin ellos todo esto sería imposible; a mis hermanas por su constante ayuda. A mis amigos Natalia Quenguan y Jose Herrera con los que compartimos grandes momentos y con quienes se hizo posible este trabajo. A la profesora Sussy García por su apoyo, motivación y orientación en este proceso.

Lina Paola Caicedo Ausique

Doy gracias a Dios porque siempre me acompaña en cada paso que doy y sin su ayuda no podría haber logrado lo que he hecho hasta el momento, a mis papas porque incondicionalmente me apoyan y creen en cada uno de mis sueños, también a mis compañeros de trabajo y tutora de tesis, ya que gracias al trabajo grupal pudimos sacar adelante este proyecto. Gracias a todas las personas que me han ayudado siempre.

Natalia Quenguan Sanabria

“El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.”

Lina Paola Caicedo Ausique
Jose Ricardo Herrera Hennessey
Natalia Quenguan Sanabria

Universidad del Rosario

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| I. GLOSARIO | 7 |
| II. RESUMEN | 9 |
| III. PALABRAS CLAVE | 10 |
| IV. ABSTRACT | 10 |
| V. INTRODUCCIÓN | 12 |
| VI. OBJETIVOS | 14 |
| Objetivo General..... | 14 |
| Objetivos Específicos | 14 |
| VII. TEMA DE INVESTIGACIÓN | 15 |
| A. Descripción del objeto de estudio:..... | 15 |
| VIII. CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS: ANTECEDENTES, CONCEPTOS, TEORÍAS O HIPÓTESIS..... | 16 |
| A. Tipos de Coaching: | 18 |
| B. Tipos de Coach..... | 24 |
| C. El papel del Mentoring | 26 |
| IX. EL LIDERAZGO, LA EMPRESA Y EL COACHING | 27 |
| X. LA EMPRESA: ESTRATEGIA, COACHING Y MENTORING. | 29 |
| XI. TRABAJO DE CAMPO..... | 33 |
| A. Laboratorio Farmacéutico CINFA: | 33 |
| Análisis entrevista al Departamento de Recursos Humanos..... | 34 |
| Resultado de los cuestionarios aplicados a directivos y mandos intermedios de la empresa. | 36 |
| B. Grupo La Información: | 40 |
| Análisis entrevista al Departamento de Recursos Humanos..... | 42 |
| Resultado de los cuestionarios aplicados a directivos y mandos intermedios de la empresa. | 44 |
| C. Izcue & Asociados Consultores | 48 |
| Análisis entrevista al Departamento de Recursos Humanos..... | 49 |
| D. Análisis de resultados trabajo de Campo..... | 51 |
| Competencias Relacionales | 52 |
| Competencias Técnicas..... | 57 |
| XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 60 |
| BIBLIOGRAFÍA | 63 |

LISTAS ESPECIALES

ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: Componentes de los hábitos humanos | 20 |
| Ilustración 2: Aprendizaje de competencias | 22 |
| Ilustración 3: Estructura del Coaching Empresarial | 23 |
| Ilustración 4: Coaching Administración y Liderazgo | 28 |
| Ilustración 5: Configuración de Grupo la Información..... | 41 |
| Ilustración 6: Líneas de negocio Izcue & Asociados Consultores | 48 |

TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Competencias Relacionales CINFA | 36 |
| Tabla 2: Competencias Técnicas CINFA | 38 |
| Tabla 3: Competencias Relacionales Grupo la Información..... | 44 |
| Tabla 4: Competencias Técnicas Grupo la Información | 46 |
| Tabla 5: Comparación de resultados de Competencias Relacionales | 52 |
| Tabla 6: Comparación resultados Competencias Técnicas | 57 |

I. GLOSARIO

- ✓ *Coaching*: Herramienta que tiene como objetivo entrenar a un grupo o a una persona, con la idea de desarrollar habilidades o conseguir alguna meta u objetivo.
- ✓ *Coachee*: Persona que recibe el proceso o el entrenamiento del coaching.
- ✓ *Mentoring*: Proceso de desarrollo de personas en el cuál un mentor experto guía, comparte conocimiento y da consejos.
- ✓ *Recursos Humanos*: Se denomina a un grupo de personas de una organización que aportan su trabajo a la misma.
- ✓ *Liderazgo*: Se le denomina a las habilidades o cualidades que tiene una persona para influir en un grupo de individuos.
- ✓ *Estrategia*: Acciones planificadas que se realizan para alcanzar un determinado objetivo.
- ✓ *Directivos*: Personas que están a cargo de un grupo de personas y ejercen una posición de líderes.
- ✓ *Mandos medios*: Personas que en la estructura de una empresa se encuentran debajo de los directivos.
- ✓ *Gestión del talento humano*: Herramientas que permiten que los individuos desarrollen habilidades y encuentren algunas que consideraban inexistentes.
- ✓ *Alineación estratégica*: Proceso en el cuál se pretende orientar en el mismo camino la estrategia del departamento de recursos humanos con la estrategia de la empresa.

- ✓ *Modelo de gestión:* Esquema o marco de referencia con el que cuentan las organizaciones para la administración efectiva orientada a la consecución de sus objetivos.

- ✓ *Empresa:* Organización, industria o institución dedicada al trabajo con la idea de buscar fines económicos.

- ✓ *Competencias técnicas:* Hacen referencia a su trabajo como directivo o mando en sus funciones organizativas.

- ✓ *Competencias Relacionales:* Hacen referencia al trabajo del directivo o mando con respecto a sus colaboradores (personas que dependen de usted en el organigrama o de una manera funcional.)

II. RESUMEN

La empresa, en su más amplio significado, es un mundo único el cual comprende muchos factores y elementos – técnicos, materiales, financieros, infraestructura, entre otros – los cuales deben ser gestionados de la mejor manera con el fin de alcanzar las metas y conseguir los objetivos propuestos.

Dentro de estos elementos se encuentran la *Estrategia* y el *Talento Humano*, los cuales son de vital importancia para la perdurabilidad y sobrevivencia de la empresa y más aún en estos tiempos de crisis marcados por la dura competencia y el afán de diferenciación y posicionamiento, llevando a las empresas a reinventarse buscando nuevos mercados y modelos de negocio. Es allí donde estos dos factores entran en juego, a través de una buena gestión del *Talento Humano* y la alineación de estos con la *Estrategia* de la organización se logra dichos cambios.

En el presente trabajo se investigó los efectos que puede generar la implementación de la metodología de *Coaching* en el *Talento Humano*, al igual que su implicación para alinearse con la estrategia de la organización. Se llevó a cabo un trabajo de campo con diferentes empresas que trabajan con esta metodología, aplicando a los directivos un cuestionario relacionado con las competencias técnicas y relacionales en las que el *Coaching* influye mostrando el antes y el después. De igual forma se realizó una entrevista cualitativa a las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos o Talento Humano.

Se obtuvo como resultado un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación de dicha metodología. Asimismo se observó que a través de esta herramienta el *Talento Humano* se alinea de mejor manera con la estrategia de la empresa logrando un mejor desempeño de toda la organización.

Por último, se concluyó que esta metodología tiene un gran impacto en las organizaciones de diferentes tamaño y actividad económica y que no hay un

tipo de empresa específico para aplicar el coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. También demuestra que el *Coaching* se está consolidando como una herramienta importante dentro del mundo de la gestión empresarial con la cual se gestiona de mejor manera el *Talento Humano* llevando a la empresa a obtener mejores resultados.

III. PALABRAS CLAVE

Coaching, coachee, mentoring, Recursos humanos, liderazgo, estrategia, directivos, mandos medios, gestión del talento humano, alineación estratégica, modelo de gestión, empresa, competencias técnicas y competencias relacionales.

IV. ABSTRACT

A company, in its broadest meaning, is a unique world which includes many factors and elements – technical, material, financial, infrastructure, and others – which must be managed in the best way in order to achieve the company's expected goals and objectives.

Among these elements there are *Strategy* and *Human Resources*. Each of these two elements are vital for the sustainability and survival of a company; even more so in times of crisis. Crisis is marked by competition and the desire for differentiation and positioning which lead companies to reinvent their self by looking for new markets and business models. That is where these two factors come into play, through good management of *Human Resource* and aligning them with the *Strategy* of the organization; companies can achieve those changes relevant to maintain a sustainable position within the competitive world market.

In this study it was investigated the effects that can result from the implementation of the methodology of *Coaching* in *Human Resource*, as well as its involvement to align the organization's strategy. The investigation, from this study, was carried out with fieldwork involving different companies whom

worked with this methodology and applying a questionnaire to executives which shows the “before and after” of the technical and relational competences in which *Coaching* has an influence. Likewise there was a qualitative interview with persons in charge of managing *Human Resource* or *Human Talent* department which also supported the method of *Coaching*.

The results were a notorious change between “before and after” the implementation of that methodology. It was also noted to be significantly beneficial in aligning Human Resources with the company’s strategic goals which and achieving superior performance across the entire organization.

Finally, it was concluded that the *Coaching* methodology has a great impact inside organizations of all different sizes and economic activity and it is not specific to certain types of companies. *Coaching* can be implement as a tool to develop the *Human Resource* department in any company. In the same way, this study showed that *Coaching* is emerging as an important tool in the world of business management with which *Human Resources and* can be a way to make that department more proficient in leading the company to get the most optimal results.

V. INTRODUCCIÓN

Una empresa es una organización compuesta por varios elementos: Humanos, técnicos, materiales y financieros, que relacionados y organizados trabajan por unos objetivos determinados.

No solo los departamentos de finanzas, mercadeo y ventas y de producción son piezas fundamentales en la empresa, desde hace unos años, el recurso humano y su bienestar constituyen el elemento clave y más apreciado de la empresa, razón por la cual hoy en día el departamento de recursos humanos es de vital importancia en una organización.

La importancia en la gestión de los recursos humanos, radica en que la relación entre la empresa y los trabajadores sea buena, generando calidad de vida en el puesto de trabajo y un ambiente laboral óptimo y adecuado en el que los trabajadores se sientan cómodos y puedan desarrollar sus labores de forma eficiente y eficaz, de modo que apoyen y contribuyan al logro de los objetivos planteados por la organización.

Ninguna empresa funciona sin recurso humano, por lo que es necesario centrar gran parte de los esfuerzos en su gestión, capacitación, motivación, orientación, coordinación, desarrollo y control. Sin embargo, en algunas organizaciones crear un ambiente positivo, mantener una buena comunicación entre los ejecutivos y su equipo de trabajo, satisfacer la necesidades de sus trabajadores, la capacitación y formación, la solución efectiva de problemas y la planificación, entre otros aspectos, se ha convertido en un tema preocupante o difícil de manejar, por lo que cada día buscan solucionarlos a través de estrategias y herramientas que permitan generar un clima laboral adecuado y que se adapte a las necesidades de la organización.

La importancia de realizar este estudio sobre las herramientas que pueden ayudar a gestionar el recurso humano se debe al gran interés de las organizaciones por mejorar el clima organizacional y los resultados de la

empresa, así como la búsqueda constante por la diferenciación y posicionamiento en el mercado.

El coaching busca aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando a su personal en la pro acción en lugar de la administración, se pretende posicionar al individuo en un aprendizaje permanente.

Se apunta a potenciar el rendimiento en momentos clave, etapas de incertidumbre, problemas y facilita la comprensión y aceptación del cambio, y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva y eficiente.

El mentoring también es una estrategia para el desarrollo de los recursos humanos ya que se basa en aprender de la experiencia de otras personas, y esto ayuda a desarrollar a las personas, genera conocimientos, confianza, empoderamiento, permite que se puedan relacionar dentro y fuera del entorno organizacional con otras personas.

Es de gran interés conocer si estas metodologías contribuyen a la gestión efectiva de los recursos humanos y si es el caso, en qué medida lo hacen y sobre qué aspectos se ve reflejado su cambio.

Por las razones expuestas anteriormente, se analizará la temática propuesta desde una perspectiva real, se estudiarán detalladamente estos aspectos en tres empresas que antes no utilizaban estas herramientas como soporte para la gestión del talento humano y que desde hace un tiempo vienen utilizándolas dentro de su plan estratégico interno, empresas que servirán de modelo y guía para notar el impacto que tiene la implantación y uso de estas herramientas.

Al finalizar la investigación, el estudio realizado servirá para que otras empresas lo usen como orientación para determinar si para su modelo de negocio sería conveniente o no la implementación de las mismas herramientas, o para que puedan usarlo como guía de aprendizaje para mejorar su gestión del talento humano.

VI. OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar los efectos que puede generar la utilización de la metodología del coaching en el talento humano y su implicación para alinearse con la estrategia de la empresa.

Objetivos Específicos

- Identificar la razón por la cual las empresas implementaron el coaching en su modelo de gestión.
- Exponer el antes y el después en el modelo de gestión de una empresa con la utilización de la herramienta propuesta de la gestión del talento humano.
- Analizar los cambios generados en los directivos en cuanto a la gestión de las competencias relacionales gracias al uso de esta herramienta.
- Evidenciar las competencias técnicas adquiridas o potencializadas en los directivos a través de la utilización del coaching.
- Estudiar el grado de influencia del coaching como herramienta para el desarrollo de la estrategia empresarial.

VII. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.

Palabras Clave: Coaching, recursos humanos, empresa.

Área teórica del tema: Recursos humanos, realidad: Estudios organizacionales.

A. Descripción del objeto de estudio:

El creciente número de tareas y responsabilidades que se tienen en una empresa, hace que ésta se organice y sea necesario una distribución de las actividades en tareas individuales, que agrupadas similarmente conforman las áreas funcionales de la empresa, cada una de ellas con determinadas obligaciones que permiten el buen funcionamiento de la organización.

Las empresas y los directivos en su afán de mejorar cada día y de adaptar nuevos enfoques en su estrategia de recursos humanos, buscan herramientas que les permitan alinear su estrategia de recursos humanos con la de la empresa, pues cada vez, es más evidente que uno de los valores añadidos en la actividad reside básicamente en las capacidades de sus empleados, que el factor humano es insustituible y que necesitan alcanzar una organización eficiente y con capacidad de respuesta ante los nuevos retos.

Estas iniciativas de cambio siempre han sido de gran importancia para los directivos de las empresas, por esta razón deben mejorar y perfeccionar sus aptitudes en la gestión del recurso humano lo que ha llevado a la búsqueda de técnicas que les permitan aprovechar sus capacidades competitivas y combinarlas y adaptarlas a la realidad de los empleados y de la empresa.

En la actualidad, un buen sistema de gestión del talento humano trae consigo grandes retos, debe ser totalmente integrado, modulado, flexible, seguro y que solucione los inconvenientes de la situación actual, por lo anterior las empresas buscan apoyo en herramientas que solucionen estos requerimientos, algunas

de estas técnicas son el coaching y el mentoring, que brindan una experiencia de crecimiento personal y profesional y se enfocan en el incremento del talento y habilidades de las personas.

VIII. CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS: ANTECEDENTES, CONCEPTOS, TEORÍAS O HIPÓTESIS.

El Coaching es un término muy usado actualmente. Muchos lo ven como algo novedoso, y puede que de forma lo sea, sin embargo como muchos otros conceptos y términos tiene sus orígenes en la civilización griega, una-por no decir la primera- etapa de la historia del pensamiento. Desde tiempos de dicha civilización, sus grandes pensadores, Sócrates, Platón y Aristóteles, con lo que es el estudio del hombre, la *antropología*¹, dieron sus bases de qué es el hombre, cómo piensa, qué le mueve... Todo esto con el fin de satisfacer necesidades.

Visto desde la perspectiva que nos motiva a realizar esta investigación, la disciplina del *management* tiene como eje importante las personas, ya que para entender a una organización se debe de empezar por el estudio de quienes la conforman. De igual forma para liderar un grupo de personas con un objetivo en común, es necesario satisfacerlas, descubriendo sus inquietudes, preocupaciones, aspiraciones, anhelos y así mismo entendiendo su actuar y proceder. Todo con el propósito de motivarlos y movilizarlos a la consecución de las metas tanto profesionales como personales.

Retomando un poco la historia, Sócrates planteaba que no existe el enseñar, sino el aprender. Así de simple podemos describir lo que la metodología del Coaching propone. Que al igual que Sócrates, éste ayuda a aprender a los demás haciendo preguntas a su interlocutor y dejando que encontrara la respuesta por sí mismo.

Esté método es más conocido como la “mayéutica”-arte de las parteras-. Al igual que las parteras, que ayudaban a dar a luz, pero no daban a luz, Sócrates

¹ *Antrophos (persona), logía (ciencia)*

ayudaba a encontrar respuestas, pero no daba respuestas. Esto es lo que ocurre en el Coaching. El *coachee* no aprende del *coach*, sino de sí mismo estimulado por éste, quien le ayuda a preguntarse y responderse por sí mismo. En muy pocas ocasiones el *coach* da soluciones. Más que brindar respuestas, lo que hace es ayudar a formularse preguntas, por eso permanece a la sombra y pasa a un segundo plano, dando protagonismo al *coachee*.

Un buen *coach*, como lo era Sócrates, lograba que el *coachee* se encontrara consigo mismo descubriendo quién es y quién puede llegar a ser, de igual forma situarse en dónde está, por qué está ahí y qué rumbo desea dar a su vida. En otras palabras, que el *coachee* encuentre su lugar y le dé sentido a su vida, ya que si no se tienen bases sólidas sobre a dónde va y para qué, le será difícil alcanzar sus metas y objetivos.

Siguiente a Sócrates se encuentran Platón y Aristóteles. El primero con sus diálogos constructivos, los cuales ayudan al otro a encontrar el conocimiento por sí mismo. Lo que se puede ver como la misión del *coach*, despertar al *coachee* de su letargo haciéndole ver las cosas importantes e indicarle los mecanismos para su consecución.

Finalmente encontramos las llamadas “virtudes” mencionadas por Aristóteles, fundamentales para el ejercicio del buen gobierno-en palabras del *management* desarrollar habilidades directivas. Quienes se encuentran en cargos directivos, bien sea en el ámbito público o privado, se enfrentan a la difícil tarea de dirigir personas. Así mismo, mediante el *coaching* se ayuda a los demás a dar lo mejor de sí mismo, tanto personal como profesionalmente. Sacar lo mejor de cada uno. Lograr ese “llegar a ser” dicho por este pensador.

Todo lo anteriormente explicado es un breve resumen que nos sirve como base para entender la procedencia del *Coaching* y lo que éste pretende. Buscando con ello una mejor comprensión del mismo y todo lo que implica su implementación a nivel personal y profesional, en este caso en el mundo del *management*.

A. Tipos de Coaching:

Es importante aclarar sobre los tipos de *Coaching* o mejor su clasificación. Tomando como base lo escrito por José Manuel Casado González en el libro *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo*², afirma que existen dos tipos básicos de *Coaching* y que dependiendo de la posición del *Coachee*, sus tareas y responsabilidades se realizará uno u otro.

En esta clasificación se encuentra lo que se puede llamar *Coaching para el desarrollo del liderazgo*³ y *Coaching para la mejora del desempeño*⁴. El enfoque que José Manuel les da, va más hacia la implementación de uno u otro según su posición o cargo dentro de las organizaciones. Sin embargo, no tiene porqué ser al *coaching de desempeño* para personas de un nivel organizacional inferior, más bien la diferencia entre uno y otro está en el objetivo. Así como en el primero el objetivo sería trabajar funciones específicas del oficio de dirección para mejorar en ellas con el *coachee*, en el segundo tipo, el de performance, sería trabajar cualquier tipo de habilidad, por ejemplo la mejora de la organización, el tiempo en las presentaciones en público, trabajo en equipo, gestión de reuniones, etc. Por lo que también un directivo puede recibir *coaching para la mejora del desempeño*.

Coaching para el desarrollo del liderazgo

Como se ha mencionado en este documento, el *coaching* busca influir en las personas concientizándolos sobre sus debilidades y aspectos de mejora con el fin de influir positivamente sobre los demás buscando el cambio de hábitos y formas de hacer. Al hablar de desarrollo del liderazgo, y no en formación de directivos, este tipo de *coaching* se encuentra en la primera, ya que mientras por formación se entiende como, mejorar los conocimientos principalmente técnicos “hard skills”, como finanzas, marketing, producción, logística, etc., en el desarrollo del liderazgo se focaliza más en aspectos intangibles o “soft

² Coaching directivo: desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del coaching; Mariano Vilallonga, Francisco alcaide Hernández, José Manuel casado González; Ariel; 2003

³ Coaching for leadership

⁴ Coaching for performance

skills”⁵, como lo son la comunicación, flexibilidad/adaptabilidad, confianza en uno mismo, resolución de conflictos, entre otras; ya que son éstas las que realmente influyen en el comportamiento de las personas y que más ayudan a realizar la estrategia de la empresa.

En otras palabras, el *coaching para el desarrollo del liderazgo* actúa sobre los aspectos responsables de la influencia del líder sobre las personas, que al final de cuentas, son los que hacen que la gente haga que las cosas ocurran.

En este tipo de *coaching* se centra el trabajo en la parte final y más práctica de un programa de capacitación y desarrollo del liderazgo, el conocimiento sobre las fortalezas y las áreas de mejora personal, establecimiento de metas personales más exigentes y la aplicación de las mismas al día a día.

Es un proceso de descubrimiento del potencial personal para maximizar su desempeño. En el cual el *Coach* crea relaciones de capacitación hacia su *coachee*, en otras palabras, consiste más en ayudar a aprender. De igual forma ayuda a complementar las fortalezas de conocimiento técnico que el directivo pueda tener con la consecución de conductas más efectivas.

Cabe aclarar que aunque anteriormente este tipo de *coaching* era utilizado para directivos con dificultades, cada vez más se está realizando para todos, viéndose como una herramienta de desarrollo y mejora de su liderazgo y gestión de personas.

Nuestros hábitos son los verdaderos responsables de la eficiencia directiva, ya que estos son factores poderosos de nuestras vidas, pautas coherentes que reproducimos de manera inconsciente, cotidiana y constantemente, los cuales expresan nuestro comportamiento y carácter.

El cambio de hábitos no es tarea fácil, ya que se debe comenzar por romper pequeños detalles, hasta que el directivo se dé cuenta de que puede mejorar,

⁵ También conocido como habilidades sociales relacionadas con la inteligencia emocional

para terminar rompiéndolo todo logrando una evolución y mejora como persona y directivo.

El hábito es el punto de intersección entre los conocimientos, capacidades y la voluntad⁶. Por lo cual se debe de trabajar en los tres, si se quiere modificar un hábito y generar nuevos comportamientos.



Ilustración 1: Componentes de los hábitos humanos

Fuente: Elaboración propia

Esta metodología del *coaching para el desarrollo del liderazgo*, la cual aplica para los otros tipos de *coaching* se basa en la experiencia y vivencia del día a día del *coachee* a través de una constante interacción entre ambas partes.

Al igual que en cualquier otro tipo de aprendizaje, en éste se transita por las diferentes etapas que permitan conseguir lo que se llama la Competencia Inconsciente. Para ello, el primer paso a realizar es la identificación de los aspectos a mejorar ya que el directivo o *coachee* ha aprendido de manera autodidacta, sin saber ciertamente si lo está haciendo bien o mal, se encuentra en una situación de Incompetencia Inconsciente.

Este primer paso se lleva a cabo mediante herramientas de diagnóstico que permitan situar al *coachee* en situación de Incompetencia Consciente, es decir,

⁶ S.R Covey.

que tome conciencia de sus puntos fuertes y débiles. Estas herramientas por lo general son cuestionarios realizados por los principales colaboradores y personas allegadas al *coachee*. Las herramientas pueden ser, entrevistas si son necesarias, o una evaluación 360, las cuales aporten y midan información que permita realizar un buen *feedback*.

Posterior a la aplicación de dichas herramientas y después del análisis de los datos, se inician las sesiones de *feedback*. Allí se analizan y contrastan las opiniones entre lo que el *coachee* cree que es, y lo que arrojaron los cuestionarios de diagnóstico, que al final es la percepción y opinión de los demás sobre él.

Seguidamente, junto con la ayuda del *coach* se establecen objetivos y metas que lleven a la mejora del individuo. De igual forma, un poco después de esto, se deben fijar y especificar un plan con las acciones de mejora, calendarios, sesiones, herramientas de comunicación, procedimientos formativos grupales y también las metodologías más adecuadas para alcanzar los objetivos.

A partir de aquí se comienza el aprendizaje *in situ*, en donde, según las necesidades y proceso del *coachee* se necesitarán el acompañamiento del *coach* en su día a día, proporcionándole éste un constante *feedback* e *input* directo de cómo lo está haciendo y cómo podría mejorar.

Todo ello, con el fin de alcanzar las últimas dos etapas en el proceso de cambio personal. Llegando primero a la Competencia Consciente, es decir, que él hace las cosas más o menos bien, pero antes las piensa y tiene en cuenta lo que ha aprendido sobre el cómo hacerlo. Para sí finalmente, con la práctica y disciplina, alcanzar la Competencia Inconsciente, la cual le permitirá realizar su trabajo de forma óptima sin que ello le suponga un esfuerzo adicional, tener interiorizado lo que aprendió sin tener que pensarlo, sino realizándolo automáticamente.



Ilustración 2: Aprendizaje de competencias

Fuente: Elaboración propia

Coaching para la mejora del desempeño

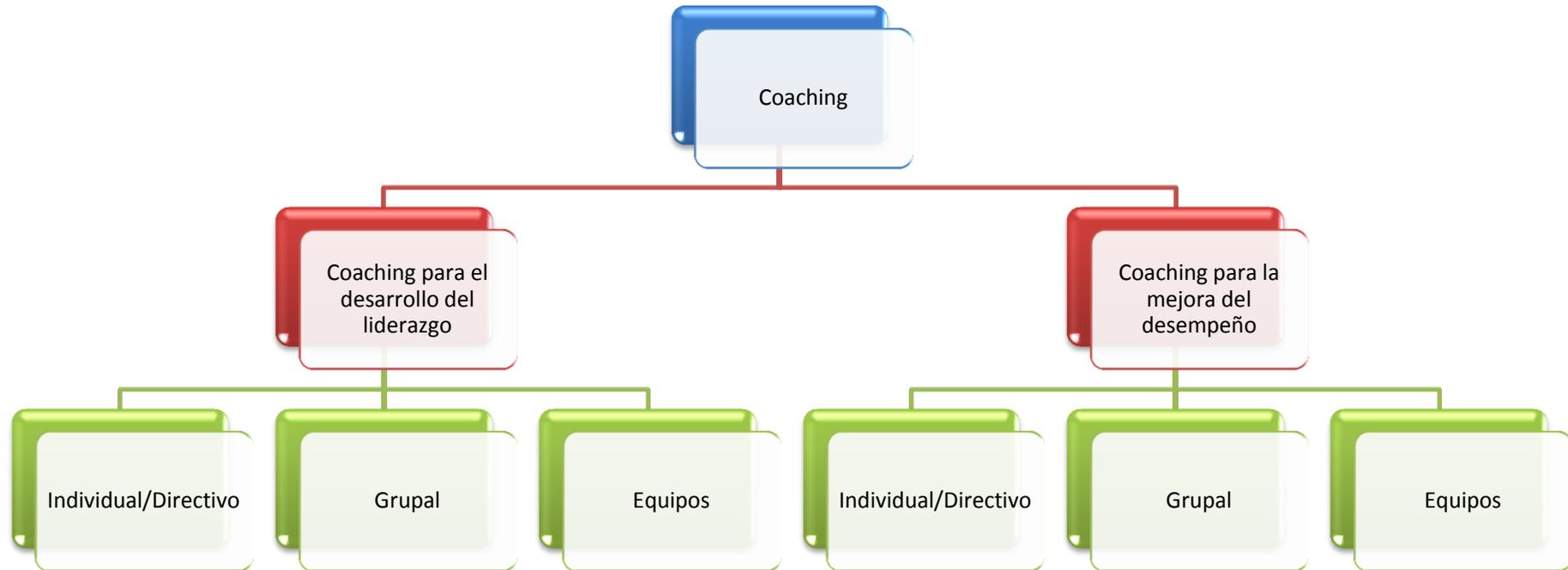
Este tipo de *coaching* tiene las mismas bases o proceder del explicado en el apartado anterior. Por lo cual no se detendrá en su explicación.

Sin embargo la diferencia clave radica en el objetivo en sí que persigue. Mientras el anterior busca mejorar las habilidades y hábitos del oficio de directivo propiamente, éste, el de “*performance*” tiene como objetivo identificar aquello que no está permitiendo un buen desempeño y cambiarlo, o en su defecto, mejorar y potenciar aquellos que ya se tienen con el fin de ser más efectivos y óptimos.

División del Coaching

Es importante precisar un poco más sobre los tipos de *coaching* y su división. El siguiente esquema expone de una manera más clara como es dicha división. Ésta fue hecha según los conocimientos e investigaciones hechas por los miembros.

Ilustración 3: Estructura del Coaching Empresarial



Fuente: Elaboración propia

Como se observa, ambos tipos de *coaching* se pueden aplicar tanto a nivel individual, directivo, grupal y de equipos. Por ello la aplicación del mismo depende de los objetivos que se quieren lograr con él.

B. Tipos de Coach

Para la implementación de esta herramienta las organizaciones cuentan con diferentes alternativas. Cada una de ellas con sus pros y contras. Sin embargo, para obtener buenos resultados finales es clave el analizar los objetivos que se quieren lograr y además, el negocio de la organización, su cultura y contexto en el que se desenvuelve. Todo esto para decidir la mejor alternativa acorde las necesidades, generando aceptación y confianza por parte de los involucrados.

Estas opciones son las siguientes:

- **Coach interno:** Consiste en contar con personal interno dentro de la organización, por lo general incluido dentro del Departamento de Capital Humano/ Recursos Humanos, el cual gestione y lleve todo los procesos relacionados con la implementación de esta herramienta dentro de la empresa. Claro esta debe ser personal capacitado y con conocimientos en la materia.

Este tipo de *coaching* está siendo implementado como herramienta tanto para desarrollar su organigrama de directivos –*coaching para el desarrollo del liderazgo*, como para mejorar el desempeño de todos los colaboradores dentro de la organización –*coaching para la mejora del desempeño*, hasta llegar al punto de constituir un departamento interno “Departamento de *coaching*”.

La ventaja que trae consigo esta opción es el constante seguimiento y control que se tiene sobre el proceso, ya que el personal conoce de primera mano el entorno viviendo el día a día de la organización. Sin embargo, tiene sus limitaciones. Al estar dentro de la estructura de la empresa y tener interdependencia jerárquica, ciertos elementos importantes para un buen proceso de *coaching* se ven amenazados; como lo son la confianza, confidencialidad, autonomía, libre elección del *coach* más conveniente, entre otras. Siendo esto negativo desmotivando a quienes realicen esta actividad.

- **Coach Externo:** como su nombre lo indica, esta opción consta de personal externo a la organización quien se encarga de llevar a cabo esta actividad.

Éste brinda un apoyo externo brindando un *feedback* objetivo ya que no forma parte de la estructura de la empresa, siendo esto una de las mayores ventajas de esta alternativa, ya que no interfieren las relaciones laborales o afectivas existentes dentro de las empresas, ni tampoco los juegos de poder. De igual forma el *coach* externo aporta una visión de conjunto y conocimiento profesional de las técnicas y herramientas necesarios para el desarrollo de las personas.

En cuanto a su desventaja,

- **Directivo Coach:** Esta alternativa se ve como pieza clave para el desarrollo del conocimiento dentro de las organizaciones. Al contar con uno o varios expertos en el desarrollo profesional de las personas, se da un paso importante que potencia el máximo desarrollo íntegro de las personas de la organización.

Aunque a primera vista se ve como la mejor alternativa, es de suma importancia que este directivo separe muy bien su papel de *coach* del papel de “jefe”. El concepto de jerarquía influye de manera directa en el proceso, ya que, como se vio previamente en el *coaching interno*, es la principal amenaza para este proceso teniendo en cuenta que en esta herramienta este concepto no existe. En el *coaching* se habla de “tú a tú” y desde el ser de cada individuo.

Por último, es diferente la formación en *coaching* que puede tener el directivo, convirtiéndolo en *coach* y realizando procesos de *coaching* como tal, a la utilización de instrumentos, o mejor, metodologías propiamente de la herramienta que faciliten su liderazgo dentro de la organización; lo que simplemente lo convierte en un Directivo que se apoya en ellas para gestionar su empresa.

C. El papel del Mentoring

El *mentoring* tiene su papel preponderante dentro de un proceso de *coaching* si se quiere establecer un programa completo. El “mentor”-palabra proveniente de la mitología griega- tiene el rol de maestro o consejero sabio digno de confianza. Aplicándolo al negocio, éste pretende resolver las dudas que surjan sobre la marcha, generando un ambiente de confianza y colaboración.

Mentoring es cuando alguien con más experiencia, y por lo general de mayor nivel jerárquico, transfiere sus conocimientos, y saber hacer a los demás. De igual forma pretende ofrecer apoyo, consejo y acceso al pensamiento y experiencia del *mentor* generando soporte en las decisiones y tareas en las que el individuo se pueda sentir frágil o indeciso.

El *mentoring* se puede aplicar en ambos tipos de *coaching* mencionados anteriormente. Tanto para el de desarrollo del desempeño, a través de personas que enseñen el saber hacer de las organizaciones y brinden apoyo tanto en la incorporación de nuevo personal como en la capacitación y/o formación de los mismos. En cuanto al segundo tipo- desarrollo del liderazgo- se aplica de la misma forma, pero más que todo dando ejemplo de buen líder, bien es sabido que las cosas buenas son imitadas, y el caso del liderazgo no es la excepción.

IX. EL LIDERAZGO, LA EMPRESA Y EL COACHING

Dado el contexto en el que hoy nos encontramos, y debido a los inminentes y constantes cambios ocurridos en las últimas décadas, la necesidad de líderes dentro de las organizaciones es fundamental para afrontar los cambios y transformaciones, los retos de la globalización y el avance de las nuevas tecnologías con el fin de avanzar y evolucionar a un mejor estado. Igualmente, todo esto está provocando un cambio tanto en los clientes como competidores, sin dejar de lado la propia empresa. Es allí donde juegan un papel principal los directivos, quienes deben asumir su rol y guiar a sus organizaciones por el camino que les permita sobresalir, pero sobre todo, a través de herramientas que les permitan alcanzar sus objetivos, pero de igual forma acorde con las tendencias y coyuntura del mundo del *management*.

Bajo este nuevo escenario se conforma una nueva forma de operar y gestionar las empresas. Es por esto que como bien nos lo describe John Kotter⁷: “*no se puede dirigir empresas del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX*”. Como resultado de lo anteriormente comentado, queda expuesta la necesidad de disponer de un selecto grupo de directivos capaces de gestionar situaciones de incertidumbre y constante cambio.

Pero cabe aclarar, que no solamente son los directivos los únicos responsables de afrontar este reto. Es de todo el conjunto de la organización. Y para ello se debe promover el liderazgo y los líderes dentro de las mismas. Éste ha sido un tema de estudio por muchos años dentro del *management*, en el cual no se ha llegado a un total acuerdo en los resultados y opiniones, sin embargo si podemos decir, como una conclusión que podemos establecer con certeza, que el líder se hace, se puede aprender a liderar. Y es a esto a lo que deben apuntar las organizaciones.

Los resultados empresariales son consecuencia directa de los comportamientos de cada uno de los miembros; y éstos son especialmente importantes en el caso de los líderes, debido a que son ellos el modelo de

⁷ Gurú del liderazgo y el cambio

referencia o ejemplo de imitación dentro de la empresa. Fue Daniel Goleman⁸ en establecer la relación directa entre comportamientos y resultados empresariales, incluyendo las emociones como factor importante que influyen en los comportamientos de las personas. Por lo tanto influir en dichas emociones será la clave para la consecución de resultados.

Esta influencia no es fácil de lograr. Se debe crear un ambiente emocional que propicie la comunicación e interacción, también donde la gente se ilusione y motive con sus tareas, favoreciendo el crecimiento profesional y personal, creando sentido de pertenencia e identidad con la organización.

Pero nos preguntaremos, cómo logramos esto. Pues bueno, gracias al continuo aprendizaje, y sobre todo a desaprender lo ya aprendido, se puede llevar a cabo. Las nuevas demandas del *management*, y la gestión de las organizaciones, exigen olvidar las antiguas formas de gestión y administración, y aprender otras nuevas de mayor influencia sobre los comportamientos. El liderazgo es un buen enfoque del cual se puede partir.

Ilustración 4: Coaching Administración y Liderazgo



Tomado de; Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo⁹

⁸ De gran importancia en el mundo de *management* con su concepto de inteligencia emocional

⁹ Coaching directivo: desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del coaching; Mariano Vilallonga, Francisco alcaide Hernández, José Manuel casado González; Ariel; 2003

De la misma manera, para lograr ese aprendizaje, las personas deben de ser conscientes de querer hacerlo, identificar sus debilidades y fortalezas, potenciar sus capacidades y desarrollar otras. La implementación del *Coaching* es una buena estrategia que se adapta a las necesidades tanto de los directivos como de los colaboradores, a través de un aprendizaje continuo y experimental, lo que a fin de cuentas da como resultado el fomento de líderes y sobre todo una cultura organizacional enfocada al liderazgo.

X. LA EMPRESA: ESTRATEGIA, COACHING Y MENTORING.

El entorno de la empresa y de los negocios contiene diferentes aspectos y factores los cuales hacen de él un mundo complejo. Cada organización se desenvuelve en un microsistema con características y variables únicas, por lo cual debe existir una integración, cohesión y alineación de la estrategia establecida con el fin de sobrevivir y diferenciarse.

Es por esto que las empresas deben pensar, actuar y gestionar de una manera estratégica lo que genera como resultado la creación e implementación de una *Estrategia*, siendo ésta uno de los pilares fundamentales a la hora de la adaptación, perdurabilidad y éxito de las mismas. Como se mencionó, el pensamiento estratégico es una herramienta fundamental para alcanzar el éxito y sobrevivencia.

Pensar estratégicamente proviene de la guerra, teniendo como objetivo derrotar al enemigo usando de manera eficaz los recursos que se poseen; lo cual es perfectamente adaptable al mundo empresarial, teniendo en cuenta que éste se encuentra bajo un ambiente competitivo y constantemente en cambio. Por lo tanto es que se dice que la *Estrategia* en el mundo empresarial es “la creación de una posición única y valiosa que implica la realización de varias actividades diferentes a las de la competencia”. (Michael Porter, 1980)

Siguiendo bajo la misma línea del pensamiento estratégico, se une un elemento relacionado y muy de la mano con la herramienta mencionada anteriormente, éste es la gestión estratégica, la cual ha venido desarrollándose

e implementándose cada vez más dentro de las organizaciones desde un enfoque académico gracias al interés y fomento por parte de las diferentes instituciones educativas tales como universidades y escuelas de negocios. Se puede definir como un planteamiento metodológico acerca de cómo coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización con el fin de asegurar su desarrollo y perdurabilidad en el espacio y en el tiempo, todo ello en un entorno en competencia.

Estos conceptos tienen como característica principal pertenecer al ámbito de la alta dirección. Lo que implica una adaptación constante a un entorno inestable, ser flexible y realizar un análisis global. Es por todo esto, y teniendo en cuenta el entorno competitivo, que han surgido ciertos modelos de gestión enfocados en la participación e implicación de los colaboradores, los cuales reconocen el valor del conocimiento y que pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido en la empresa.

Desde el campo de Los Recursos Humanos y orientados en la alta dirección, se puede ver una alineación y coherencia entre la *Estrategia* y las herramientas y el modelo de gestión y del personal y su conocimiento, los cuales ayudan en que esto se propicie de una manera más natural y eficaz. Alguno de estos modelos con el Coaching, el capital intelectual, Mentoring, la gestión del conocimiento, el liderazgo emocional, el empowerment, entre otras. Estos enfoques tienen como esencial valorar la importancia de la información y el conocimiento, facilitar el aprendizaje en las organizaciones y valorar la relación y la aportación de las personas.

Así mismo tienen como objetivo y punto en común la persona y su modelo mental-emocional, llegando a ellos a través de aproximaciones cara a cara. Esto contrasta con los modelos autocráticos y estilos poco compatibles con el desarrollo del capital intelectual en la empresa. Es por eso que el Coaching y el Mentoring, mediante una metodología estructurada, llevan a cabo aproximaciones que permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas.

El Coaching y el Mentoring

Como se comentó anteriormente, ambas herramientas o modelos de gestión tienen como objetivo el desarrollo del capital intelectual, la participación e implicación del mismo con el fin de ser más competitivos y perdurables, así mismo, a través de ellas se puede logra una alineación con la *Estrategia* de la organización.

Las organizaciones que deciden apostar por estas herramientas y modelos de gestión, encuentran en el Coaching un modelo o guía el cual les permite llegar de buena manera hasta las personas (Coach personal o Coach de equipos). Ésta se logra incorporar en la cultura y a los recursos utilizados por las organizaciones mediante las siguientes formas:

1. Formando en Coaching a sus directivos con el fin de potencializar su liderazgo y mejorar y desarrollar un mejor trabajo con sus equipos.
2. A través de la figura de Coach interno, por lo general pertenecientes a Recursos Humanos, los cuales están capacitados y preparados para brindar apoyo mediante sesiones de Coaching a personas de la organización.
3. Contratando Coaches externos para apoyar procesos de formación y facilitar la aplicación de los aprendizajes.
4. Existe otra manera muy similar a la primera, a través de la contratación de Coaches externos que trabajen con los Directivos (en general de la alta gerencia) en procesos de Coaching. Difiere de la anterior mencionada en cuanto a la no formación en esta materia.

Así mismo, para que ésta herramienta sea eficiente, se debe propiciar un buen ambiente de trabajo entre el Coach y el Coachee para alcanzar el objetivo previsto y trabajar de una buena manera generando una relación de confianza. De igual forma, dentro del Coaching existen diferentes técnicas y recursos (cuestionarios, dinámicas, preguntas directas, Pregunta socrática, pero sobre todo la escucha y buen feedback) los cuales son implementados a discreción y

conocimiento de los Coaches, mediante los cuales se logra guiar, clarificar y sobre todo alcanzar la meta puesta en común acuerdo entre Coach y Coachee.

Por otro lado se encuentra el Mentoring, palabra que proviene de la mitología griega gracias a Mentor quien fue encargado por Ulises para formar a su hijo Telémaco. Es de allí que el término mentor se incorpora al idioma con el significado de consejero, sabio o asesor. En otras palabras, consiste en trasladar conocimiento, formas de hacer y las mejores prácticas de una persona a otra para que tenga éxitos en sus responsabilidades, también, gracias a esta herramienta, se garantiza de cierta forma que las personas adquieran el saber hacer –Know-how- de una forma ágil y óptima. El mentor siempre debe de ser un profesional de la organización pero que no se encuentre en la misma línea jerárquica que la persona a la que “mentoriza”.

XI. TRABAJO DE CAMPO

Es esencial en el análisis de cualquier tema conocer el objeto de estudio. Así mismo, con el fin de contextualizar y orientar un poco a los lectores de este documento, es importante conocer sobre las empresas estudiadas a través de una breve descripción y datos generales de las mismas.

En la presente investigación tomamos como referencia de estudio cuatro organizaciones, una de ellas es Americana con operación en España y las tres restantes son empresas españolas, ubicadas en la Comunidad Autónoma de Navarra las cuales cuentan con distintos programas de implantación del *Coaching y/o Mentoring* como herramienta indispensable para la alineación de sus estrategias con la gestión del talento humano.

A. Laboratorio Farmacéutico CINFA:

Es un laboratorio farmacéutico de capital español, con sede en Navarra, con más de 40 años de experiencia en el mercado farmacéutico, que cuenta con alrededor de 870 presentaciones de fármacos y más de 900 profesionales encargados. Cuentan con cinco líneas de productos: medicamentos genéricos de todas las áreas terapéuticas; medicamentos OTC no sujetos a prescripción, como antigripales, parafarmacia o pediculicidas; ortopedia; la línea de Dermofarmacia bajo la marca Be+, con tratamientos para el cuidado de todo tipo de pieles; y N+S, la línea de soluciones nutricionales.¹⁰

Son los encargados de gestionar todo el proceso de elaboración de los medicamentos; desde el desarrollo del fármaco hasta su comercialización a través de distribuidoras y farmacias.

Son un grupo de farmacéuticos liderados por Ezequiel Lorca que desde 1969 se proponen recuperar el papel del farmacéutico en todo el proceso de elaboración de los medicamentos en la industria, manteniendo la esencia de la profesión y la misión del servicio a las personas; es por esto que deciden crear el laboratorio farmacéutico CINFA.

¹⁰ Ver página Web: <http://www.cinfa.com>; 25/03/2013

Después de cuatro décadas se han convertido en el primer laboratorio Español por volumen de unidades de medicamentos entregadas en farmacia.

En cuanto a lo que tiene que ver con el recurso humano CINFA ha apostado por ellos a través de distintas medidas de formación, participación y conciliación, con lo cual se ha convertido en un ejemplo de compromiso y desarrollo.

Análisis entrevista al Departamento de Recursos Humanos

Para la realización de este análisis hemos tomado como base las preguntas más influyentes dentro del proceso, preguntas correspondientes a: estrategia de gestión de personas y relación de esta con el coaching (Pregunta 6 y 12), utilización del coaching en la empresa (Pregunta 7 y 9), impacto generado en los directivos y departamento de recursos humanos (Pregunta 13) y finalmente qué competencias se han desarrollado con el uso de esta herramienta (Pregunta 14).

En la entrevista que se le realizó a la empresa CINFA encontramos que la estrategia de gestión de personas se basa en el desarrollo del talento y la constante capacitación, siempre pensando en que las personas son el pilar de la compañía.

Por lo tanto el departamento de recursos humanos con aprobación y apoyo de la dirección empezaron a implementar planes de liderazgo y luego llegaron al coaching, el cual usan desde hace 4 años aproximadamente. La idea de implementar esta herramienta nace debido a que se enfoca en cada persona por separado teniendo en cuenta sus características de personalidad, sus áreas de mejora y sus áreas de potencial, por este motivo decidieron empezar a trabajar con los líderes de cada unidad de negocio los cuales iban asistiendo por fases para que fueran los Coaches de las personas de sus respectivos equipos y desde allí se fuera esparciendo en toda la organización.

Como dice la directora de recursos humanos en la entrevista “lo importante es la persona, entonces el coaching reúne múltiples áreas que se pueden trabajar

con las personas y como creemos en la importancia de las personas en la organización consideramos que para eso el coaching es muy útil.”

En cuanto a la estrategia del negocio y el coaching nos comentaron que una de las partes fundamentales del mismo es determinar cuál es la misión de las personas y sus responsabilidades en la organización, el coaching facilita adaptarse a los cambios lo que ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa.

Gracias a esta herramienta la empresa ha sentido mejoras ya que las personas se centran más en lo que tienen que hacer, hay cohesión de grupo, toma de decisiones con mayor seguridad, responsabilidad por parte del personal lo cual permite que las personas no se centren en buscar culpables si no que por el contrario busquen las soluciones a los problemas que se puedan presentar con el día a día. Además la comunicación horizontal, enfoque en objetivos y la motivación intrínseca de las personas son competencias que mejoran notoriamente.

Después de ver detenidamente los resultados arrojados por la entrevista en la empresa CINFA, nos damos cuenta que es una empresa que tienen un potencial muy grande y que en todo ese crecimiento no se dejan de lado las personas, sino que por el contrario se ven como la base para el éxito y el desarrollo de las estrategias de la empresa.

Esto los ha llevado a implementar nuevas metodologías para adaptar a las personas a los nuevos retos que genera el día a día, metodologías que pretenden llegar con el tiempo a todas las partes de la organización.

Después de observar los cambios positivos que genera en la empresa en cuanto a la comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad y búsqueda de objetivos se quiere seguir trabajando con esta metodología hasta que llegue a el último eslabón de la cadena para que así puedan conseguir las estrategias y el éxito que es parte fundamental de una organización, y todo esto sin olvidar las necesidades y opiniones de su equipo de trabajo.

Resultado de los cuestionarios aplicados a directivos y mandos intermedios de la empresa¹¹.

En Laboratorio Farmacéutico CINFA se aplicaron 9 cuestionarios a directivos y mandos intermedios que han seguido el proceso de coaching, cuestionarios que se utilizarán para el análisis del antes y el después de la utilización del coaching tanto para las competencias relacionales como para las competencias técnicas.

Los cuestionarios contienen 13 preguntas, la escala de calificación para cada una de ellas es de 1 a 4, siendo 1 la calificación más baja y 4 la calificación más alta.

Competencias Relacionales

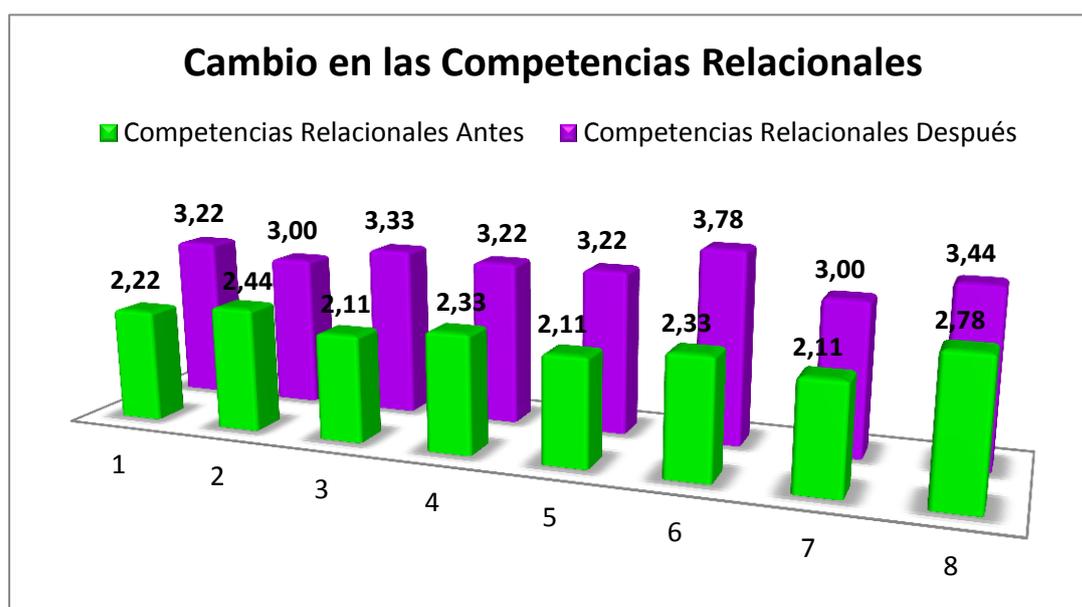


Tabla 1: Competencias Relacionales CINFA

La representación gráfica anterior demuestra la tendencia de mejora en las competencias relacionales evaluadas en los cuestionarios que respondieron los directivos de la empresa CINFA, como es evidente, después de la utilización del coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en esta empresa, estas competencias, que estaban relacionadas con el trabajo del directivo respecto a sus colaboradores, han tenido una mejora sustancial en la mayoría de ellas.

¹¹ Para mayor comprensión de los ítems citados en estos cuestionarios, dirigirse al anexo V.

Para la primera pregunta que estaba relacionada con la adecuación al puesto de trabajo, la mejora de un punto evidencia la mejor definición de los puestos de trabajo y la acertada colocación del personal en cada uno de ellos. La segunda pregunta con una mejora un poco menor, representa el avance que se está teniendo con respecto al proceso de formación de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Con respecto al tratamiento de problemas individuales, es evidente como el coaching ha aportado positivamente a este aspecto, pues antes de la utilización de esta herramienta este aspecto tenía una media de calificación de 2,11 puntos y actualmente cuenta con un 3,33 puntos lo que indica que el proceso de escucha y tratamiento de posibles inconformidades de cada individuo tiene mayor importancia en el directivo.

Por su parte las preguntas 4 y 5, referentes a la motivación de los colaboradores y la cohesión del grupo de trabajo, antes de la utilización del coaching tenían una calificación entre 2 y 2,5 puntos, calificación que deja en evidencia que estos aspectos necesitaban fortalecerse, como lo demuestra la gráfica, la mejora es notoria pasando a una calificación de 3,22 puntos en estos aspectos, los cuales muestran que el clima organizacional y los estímulos a los empleados han recibido positivamente el efecto del coaching.

El aspecto que a simple vista resalta la mayor mejora, aproximándose casi a 4 puntos (calificación más alta), dentro de las competencias relaciones es el que hace referencia a la comunicación e información en el grupo de trabajo (pregunta 6), aspecto de vital importancia en la empresa, pues engloba todas las formas esenciales de comunicación dentro de una organización para tener un buen manejo de la información y así un excelente desempeño de las funciones dentro de la empresa.

La utilización del coaching en Cinfa, ha hecho también un buen papel con respecto al tratamiento de problemas grupales, como se demuestra en la gráfica el avance que se está teniendo en este aspecto es muy importante pues

la búsqueda de estrategias y medios para la solución efectiva de conflictos entre el equipo de trabajo se está haciendo cada vez más notoria y positiva.

Además de lo anterior, también se ha hecho más eficaz el proceso de toma de decisiones, pues al superar la barrera de los 3 puntos y aproximarse a la calificación más alta, deja al descubierto el gran trabajo e influencia que se ha tenido con el proceso para fortalecer este aspecto, el cual permite tomar decisiones de manera rápida y acertada para no frenar el ritmo de trabajo.

Competencias Técnicas

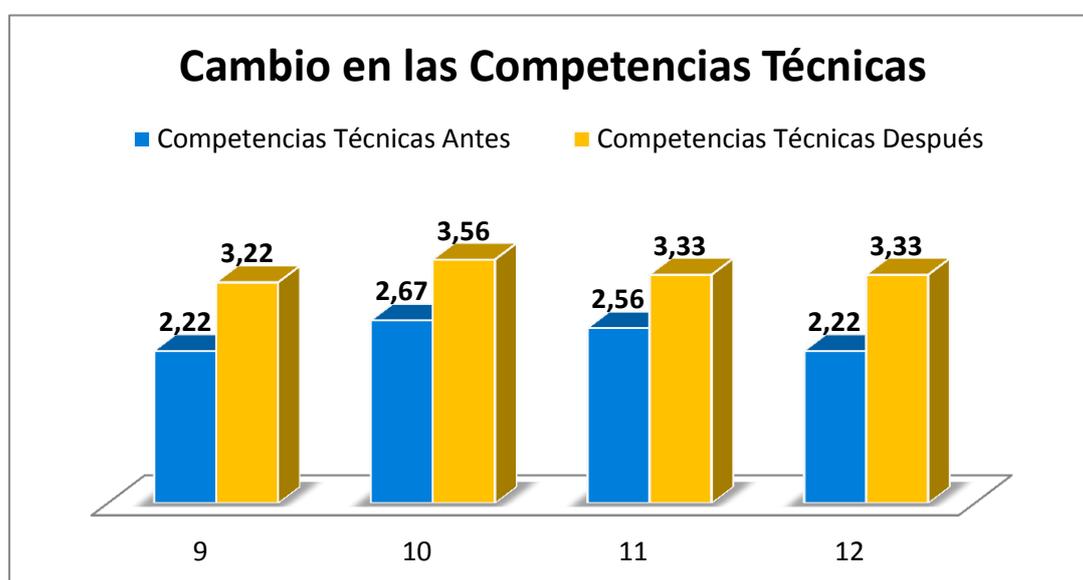


Tabla 2: Competencias Técnicas CINFA

Las competencias técnicas que se evidencian en esta gráfica, hacen referencia al desempeño del directivo en cuanto a su trabajo en funciones organizativas, como es evidente el papel del coaching también ha ayudado a CINFA en su proceso de mejora en estas competencias y como sucedió con las competencias relacionales, la tendencia de mejora se mantiene y queda demostrada a través del avance alcanzado por la empresas en este aspecto.

La primera competencia técnica que se evaluó a través de los cuestionarios, está relacionada con el entorno y la situación, que tenía una media de 2,22 puntos, pero después del proceso de coaching utilizado se obtiene una

calificación de 3,22 puntos, mostrando así un avance significativo con respecto a los estudios de situación interna y externa y su relación con los aspectos organizativos, permitiendo de este modo un mayor conocimiento y desempeño adecuado de sus actividades.

La fijación de objetivos y la planificación son tareas indispensables en la empresa, pues a través de estos aspectos se tiene un mayor control y organización de todas las actividades que se tienen que desarrollar dentro y fuera de la empresa para la consecución efectiva de sus objetivos y metas, así como de los lineamientos del departamento y definición de las funciones del equipo, por esto en CINFA han hecho un especial esfuerzo por mejorar este aspecto a través del coaching, herramienta que les ha funcionado muy bien para la consecución de sus intenciones, evidenciando un avance importante en ello pasando de una calificación de 2,67 puntos a 3,56 puntos, calificación más sobresaliente dentro de las competencias técnicas.

Finalmente las preguntas 11 y 12, referentes a la organización de los medios y organización de las estructuras, como se demuestra en la gráfica tenían una calificación sobre los 2 puntos, valoración un poco justa y que dentro de la empresa CINFA necesitaban fortalecerse, como es evidente en esta investigación, el camino escogido para tal fin fue la utilización del coaching, que como lo demuestra la gráfica apporto gran ayuda para mejorar en estos aspectos, pasando a una calificación de 3,22 puntos, los cuales muestran que existe una mayor visibilidad para determinar la necesidad de medios materiales y humanos para realizar los proyectos del área, así como para determinar el número y la forma de organización, dependencias, horarios, funciones de los recursos humanos para la consecución de los objetivos.

B. Grupo La Información:

El Grupo La Información es un conjunto de empresas del sector de la comunicación, en sentido amplio, cuya marca más reconocida es Diario de Navarra, periódico líder en la Comunidad foral.

Cuenta con 800 accionistas los cuales son descendientes directos de los fundadores de la empresa, nacida en 1903 con el objeto de editar un periódico independiente. A día de hoy, el Grupo no sólo ha cumplido y afianzado el objetivo de sus fundadores sino que aspira a ser el referente en cualquier sistema de comunicación que la tecnología permita en el futuro sin circunscribirse a ningún tipo de limitación geográfica.

Cumpliendo la voluntad de sus fundadores, el Grupo mantiene una política de RSE sustentada en el criterio de contribuir al progreso de Navarra con el fomento y apoyo de iniciativas relacionadas con la cultura, la solidaridad y, en general, con el desarrollo económico y social de la Comunidad foral.

Un poco de Historia y Composición del grupo¹²

La Información, S.A. se fundó el 3 de enero de 1903 con el objeto de editar un periódico. El 25 de febrero publicó el primer ejemplar de Diario de Navarra y desde entonces, La Información S.A. ha pasado de publicar un diario a englobar un abanico de empresas con el común denominador de pertenecer al sector de la comunicación.

A día de hoy forman parte del Grupo La Información marcas dentro de las categorías de prensa, radio, Internet, editorial, servicios de información a la carta, nuevas tecnologías, TIC's y asesoría en comunicación estratégica y marketing.

¹² Ver página Web: http://www.lainformacion.es/html/empresas_grupo.html; 25/03/2013



Ilustración 5: Configuración de Grupo la Información

Aunque Diario de Navarra y otras empresas del grupo se encuentran ubicadas en Cordovilla, la sede social de La Información está en la capital Navarra: C/ Zapatería, 49. 31001 Pamplona.

Diario Navarra y Brandok son las dos compañías del grupo en las cuales se ha comenzado con la implementación del *Coaching y/o Mentoring*.

Diario Navarra, como se menciona anteriormente es un periódico reconocido por su credibilidad, seriedad y rigor. Se ha ganado el respeto y la confianza de los navarros hasta convertirse en el 11º periódico de España y el primero de Navarra con una notable ventaja sobre su más directo competidor. De igual forma cuenta con la edición digital que también lidera las webs informativas navarras ofreciendo actualización permanente y complementando la edición de papel con información audiovisual.

Por otro lado se encuentra la empresa Brandok. Ésta ofrece soluciones estratégicas globales en comunicación y marketing. En otras palabras, es una consultora de comunicación estratégica y marketing que brinda a los clientes todo el conocimiento de los especialistas del grupo como un único equipo de 40 profesionales que propone soluciones individualizadas.

Análisis entrevista al Departamento de Recursos Humanos

Para la realización de este análisis hemos tomado como base las preguntas más influyentes dentro del proceso, preguntas correspondientes a: estrategia de gestión de personas y relación de esta con el coaching (Pregunta 6 y 12), utilización del coaching en la empresa (Pregunta 7 y 9), impacto generado en los directivos y departamento de recursos humanos (Pregunta 13) y finalmente qué competencias se han desarrollado con el uso de esta herramienta (Pregunta 14).

Para comenzar, en Grupo la Información este departamento recibe otro nombre, se llama Departamento de Capital Humano, desde aquí se puede notar el enfoque que le dan a las personas en esta organización. Como muy bien lo dice la Directora del departamento – Lourdes Paz – no solamente se dedican a realizar tareas propias del Departamento de Recursos Humanos y Personal como la nómina y prevención de riesgo, sino que se enfocan en el desarrollo de las personas, en palabras propias de Lourdes se dedican a *“traer cosas al resto de la sociedad y a que la gente aprendan hacer las cosas de otra manera.”*

Esta estrategia, como lo denominan dentro de la empresa, la llevan implementando desde el año 2006 – 2007. Empezando desde Lourdes, esto tiene su explicación, según dice ella para poder aplicar algo se debe conocerlo primero, es por eso que emprendió un proceso de *Coaching* con un *Coach* externo hace bastantes años siguiéndole un proceso de *Mentoring* los cuales posteriormente fueron aplicados en la organización.

En Grupo la información se probaron diferentes herramientas como por ejemplo un modelo de gestión de competencias sin obtener muy buenos resultados, por lo cual se optó por implementar el *Coaching* y *Mentoring*. De igual forma, gracias a la inquietud del Departamento de Capital Humano por indagar y estar a la vanguardia de herramientas de gestión de personas. Por último, por la necesidad que vieron de implementar un proceso *“en el que alguien te llevase por un camino y te hiciese, tú misma darte cuenta de lo que había que hacer, o si no, no íbamos a poder cambiar.”*

En esta organización, al ser mayor, es decir, de tradición, y debido al constante cambio exigido por su actividad de comunicar, se encontraba en una situación en la que debían cambiar su estrategia para sobrevivir y ser más competitivos.

Esto fue entendido por la dirección con ayuda del Departamento de Capital Humano, por lo cual se realizó un proyecto contando con la implicación de todo el equipo directivo, el cual arrojó como resultado la necesidad de desarrollar una serie de competencias carentes dentro de la organización. Para ello se empezó a desarrollar procesos de *Coaching* dentro de una de las empresas del Grupo. Es aquí donde se ve la relación entre esta herramienta con la *Estrategia* general de la organización.

Gracias a esta herramienta se observó un cambio importante dentro de la organización, en palabras de Lourdes, *“la gente está contenta, hemos encontrado gente que tenía pasión por algo y le hemos puesto a liderar eso por lo que esa persona siente pasión”*. En cuanto a competencias, ella dice que se ha mejorado bastante la creatividad, la innovación, la escucha, y el liderazgo.

Por último, la valoración y opinión personal de Lourdes sobre el Coaching es muy positiva, ya que se considera creyente ferviente de esta herramienta. En su opinión se puede aplicar en cualquier tipo de empresas sin importar tamaño, ni tampoco al nivel que se aplique dentro de la organización, ya que siempre se van a ver resultados positivos. También pone de manifiesto la importancia del Departamento de Capital Humano en estos procesos de cambio y aplicación de la estrategia establecida por la dirección como muy bien lo dice en parte de su entrevista, *“...Si el departamento de Capital Humano no conoce de primera mano desde la Dirección General cual es la estrategia que la compañía quiere tener, a dónde quiere ir, para poder ayudarle a llevar a las personas hacia allá, el cambio no se produce y las personas no van.”*

Resultado de los cuestionarios aplicados a directivos y mandos intermedios de la empresa¹³.

En grupo la Información se realizaron los cuestionarios a los directivos que han seguido el proceso de coaching, teniendo como muestra 4 cuestionarios que se utilizarán para el análisis del antes y el después de la utilización de esta herramienta tanto para las competencias relacionales como para las competencias técnicas.

Competencias Relacionales

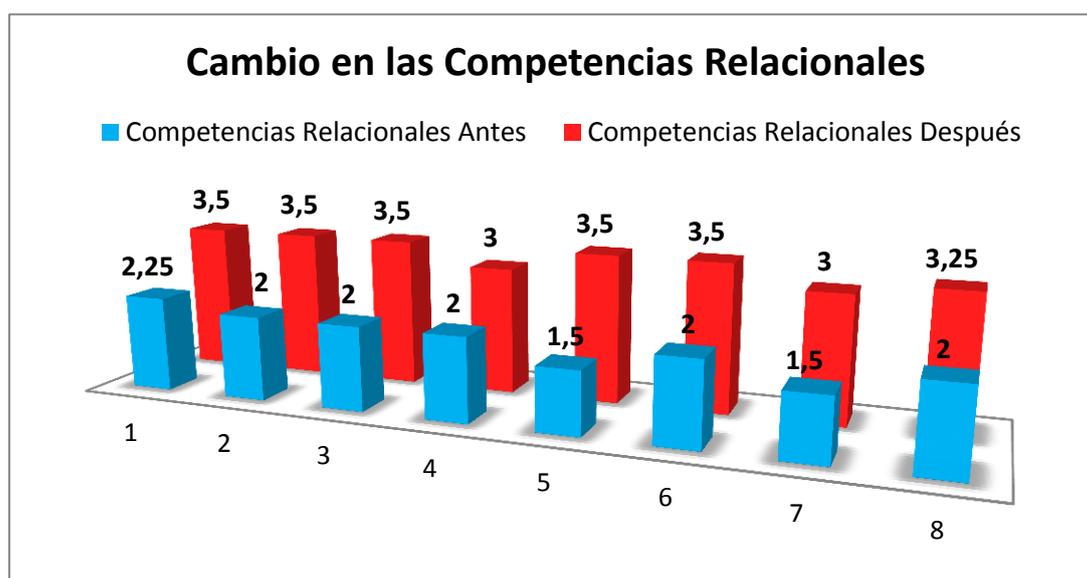


Tabla 3: Competencias Relacionales Grupo la Información

La gráfica expuesta evidencia la tendencia de mejoría en cuanto a las Competencias Relacionales valoradas en los cuestionarios respondidos por los directivos de Grupo la Información. Estas competencias hacen referencia a la cohesión y buena relación de trabajo entre los directivos y sus colaboradores directos. Después de la implementación del *Coaching* como herramienta de gestión y desarrollo del recurso humano, se ha observado una mejora significativa – un promedio de 1.5 puntos de mejoría – de éstas dentro de la empresa.

En cuanto a la adecuación de sus colaboradores al puesto de trabajo (primera pregunta), se dio una mejoría. Lo que quiere decir que cada vez más se ubican

¹³ Para mayor comprensión de los Ítems citados en estos cuestionarios, dirigirse al anexo V.

a las personas adecuadas en cada puesto de trabajo generando un mayor desempeño dentro de la organización.

Los procesos de formación de sus colaboradores junto con el tratamiento de problemas individuales de los mismos, fueron de los aspectos que mayor mejoría tuvieron pasando ambos de 2 a 3.5 puntos. Lo que demuestra el mayor interés por parte del directivo de contar con colaboradores capacitados y formados, al igual el escuchar y tratar de solucionar inconformidades y así propiciar un mejor clima de trabajo.

La pregunta 4, relacionada con la motivación de sus colaboradores sigue con la tendencia de mejoría, sin embargo fue la que menor aumento tuvo, por lo cual es uno de los aspectos reforzar con los directivos. Pero por otro lado, la pregunta 5 tuvo un aumento de 2 puntos lo que evidencia la notable mejoría en cuanto a la cohesión del grupo de trabajo se refiere, siguiendo con la línea de propiciar un clima organizacional adecuado.

En lo referente a la información y comunicación en el grupo de colaboradores se observó una mayor conexión, mejor comunicación y manejo de la información en todos los sentidos, jefe-colaborador y colaborador-colaborador, alcanzando los 3.5 puntos. Esto va de la mano con la mejora en el tratamiento de problemas grupales lo que demuestra el buen manejo por parte de los directivos para la solución de conflictos entre los integrantes de su grupo.

Por último, gracias a la implementación de esta herramienta, el proceso de toma de decisiones está siendo más eficaz permitiendo tomar decisiones acertadas analizando de mejor manera toda la información sin perder ritmo de trabajo y eligiendo la mejor alternativa posible.

Competencias Técnicas

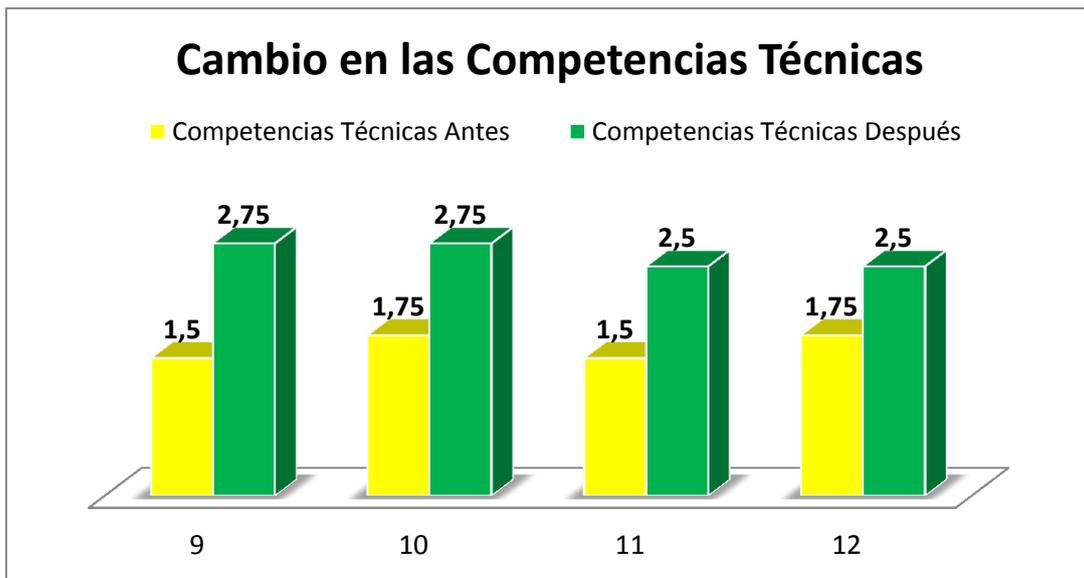


Tabla 4: Competencias Técnicas Grupo la Información

Las Competencias Técnicas también tuvieron mejoría después de la aplicación del *Coaching* dentro del Grupo la Información, sin embargo, es importante resaltar que éstas se deben reforzar. Como indica la gráfica anterior, desde antes de la implementación de dicha herramienta no había una buena valoración de estas competencias por parte de los directivos, por lo que se deben enfocar esfuerzos para mejorarlas aún más.

Según los resultados obtenidos después de la aplicación de los cuestionarios, los directivos consideran que realizan un mejor análisis del entorno y la situación, logrando un mejor desempeño y coordinación entre los aspectos organizativos y los factores alternos que puedan afectar la realización de sus actividades. Esto se ve evidenciado con la mejoría de 1.25 puntos en la pregunta 9, pasando de un 1.5 a un 2.75 puntos de valoración.

Los aspectos referidos con las preguntas 10 y 11 (fijación de objetivos y planificación y organización de los medios) presentaron la misma mejoría de 1 punto. Lo que significa un mayor compromiso de los directivos de definir objetivos a cumplir teniendo en cuenta las capacidades de los miembros de su equipo y los cuales estén alineados con las metas de su departamento. De

igual forma la mejora en su capacidad de organizar y determinar los medios necesarios, tanto materiales como humanos, para cumplir con lo establecido.

Por último, se ve una leve pero significativa mejoría (0.75 puntos) en cuanto a la estructura organizacional empleada por los directivos para la consecución de sus proyectos, es decir, el establecimiento de relaciones, dependencias, funciones, organización de equipos, entre otras.

Como aportaciones adicionales de los directivos de Grupo la Información respecto a cambios notados con la implementación del *Coaching*, destacan la capacidad de trabajar con visión estratégica con el fin de conseguir los objetivos de la organización, de la mano de un crecimiento profesional de sus colaboradores a través del trabajo en equipo promoviendo el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Asimismo recalcaron una mayor integración de equipo y empatía, con una mejoría en la resolución de problemas generando un proceso de toma de decisiones más eficaz.

C. Izcue & Asociados Consultores

I&A Consultores, nace a comienzos del 2001, como fruto de las inquietudes de un grupo de directivos de diferentes pymes navarras¹⁴.

La experiencia de este grupo, construida a través de sus respectivas vivencias profesionales, inspiró la creación de un servicio de asesoría a medida de las necesidades reales de cada empresa, que supone un importante valor añadido a su gestión. Ofrecen un servicio de consultoría de dirección y gestión de empresas, específica para las pymes, muy diferenciada de los planteamientos generalistas dirigidos a las grandes empresas, habituales en las consultoras tradicionales.

En la actualidad I&A Consultores cuenta con dos líneas de negocios



Ilustración 6: Líneas de negocio Izcue & Asociados Consultores

Debido a los cambios de mercado y la situación económica mundial, hace aproximadamente tres años I&A se enfoca en el mercado Colombiano prestándole un servicio de internacionalización a sus clientes acompañándolos en todas las etapas de este proceso, desde su estudio y evaluación, hasta la puesta en marcha y establecimiento de la empresa.

¹⁴ PYMES ubicadas en la región de Navarra al norte de España

Análisis entrevista al Departamento de Recursos Humanos

Para el estudio en esta empresa, se contó con la colaboración de Cristina Roncal, quien es la encargada de la línea de negocio de Consultoría. Se llevó a cabo una entrevista con el objetivo de conocer e indagar sobre la implementación del *Coaching* como metodología para la gestión de los Recursos Humanos dentro de su empresa, y la experiencia con sus clientes.

Cristina cuenta con conocimientos en *Coaching* estando certificada por el ICF¹⁵. Ésta metodología la suele implementar u ofrecer a sus clientes, como dice ella, “con el fin de apalancar los procesos de cambio que requieren las organizaciones a las cuales se les está prestando el servicio de consultoría con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por las mismas”.

Para ella, el *Coaching* le permite ver con otros ojos lo que sucede en las personas de sus equipos (tanto internos como los externos-clientes), aportándole un punto de vista diferente que los lleve a movilizarse para lograr lo que consideran necesario avanzar. Cristina aplica un *Coaching* holístico, integrador. Siempre dirigido al *quién*, a la persona. Esto con el objetivo de ayudar a la persona a transformarse, a impulsar el cambio que ésta requiera para alcanzar sus objetivos.

En cuanto al principal impacto que genera esta metodología, considera es la toma de conciencia del cliente, de su punto de partida y punto de llegada a dónde quiere ir, identificando muy bien los “para que”. Esto se ve reflejado en la transformación de comportamientos, actitudes, formas de hacer, de ver y de escuchar. Por otro lado, en cuanto las competencias, comenta que estas no dependen de la metodología sino de lo que se quiere lograr con ella, pero que en la mayoría de los casos, es el liderazgo propio y de equipos lo que más se trabaja y quiere cambiar.

De igual forma, cuando se le pregunta por la influencia que puede tener el *Coaching* en la implementación de la estrategia comenta: “*Nuestra experiencia*

¹⁵ International Coaching Federation

nos dice que el Coaching es la herramienta que permite que las personas realicen los cambios que se requieren de ellos para lograr los objetivos estratégicos que se ha propuesto su empresa.” Agregando que esta metodología la utilizan como “palanca para acortar los pasos para alcanzar los objetivos estratégicos.”

Como conclusión aporta una frase contundente y concisa sobre esta metodología, *“Herramienta que logra resultados, que logra cambios sustanciales en las personas.”*

D. Análisis de resultados trabajo de Campo

En toda organización, lograr alta productividad de sus trabajadores y crear equipos de alto desempeño, se ha convertido en todo un reto, pues cada vez las empresas se encuentran con más dificultades en cuanto a la gestión del talento humano, aspecto que desde siempre ha sido elemental tratar, pero que no se le ha dado la importancia que merece.

Actualmente, el giro que ha dado la relación entre empleado-empresa es absolutamente importante para el desarrollo y crecimiento del negocio, tiempos atrás, la empresa ofrecía un pago a sus empleados a cambio de trabajo, hoy por hoy el trabajador busca en la empresa algo más que esto, busca un desarrollo profesional y un clima organizacional agradable en el cuál se sienta cómodo, pueda desempeñar sus funciones tranquilamente y su trabajo sea valorado.

La tarea del departamento de recursos humanos también ha tenido un cambio radical, pues, paso de ser el departamento dedicado únicamente a la selección, contratación y formación de empleados a ser el departamento que brinde a la empresa un valor agregado proporcionándole un conjunto de competencias para asegurar su competitividad en el mercado.

Por las razones mencionadas anteriormente, este estudio tomo como base las competencias relacionales, que hacen referencia al trabajo como directivo con respecto a sus colaboradores (personas que dependen de usted en el organigrama o de una manera funcional.) y las competencias técnicas, que hacen referencia al trabajo como directivo o mando en sus funciones organizativas.

Competencias Relacionales



1. Adecuación al puesto de trabajo
2. Proceso de formación
3. Tratamiento de problemas individuales
4. Motivación
5. Cohesión del grupo de trabajo
6. Información y comunicación en el grupo
7. Tratamiento de problemas grupales
8. Toma de decisiones puntuales

Tabla 5: Comparación de resultados de Competencias Relacionales

La buena *adecuación al puesto de trabajo* dentro de una compañía trae consigo grandes beneficios tanto para las personas como para la compañía, pues cada persona ocupa el puesto que mejor encaja con sus características y ayuda a su satisfacción profesional, por su parte, la compañía se ve beneficiada pues mejora la productividad, existe un desempeño efectivo de las tareas asignadas, a la vez que se consiguen mayores niveles de compromiso y mayor atracción del talento hacia la organización, ya que los empleados hablan bien de la empresa y lo bueno que es trabajar en ella.

Como se evidencia en este estudio, las empresas antes de implementar el coaching presentaban dificultades para adecuar efectivamente a sus colaboradores en el puesto de trabajo o no se estaba realizando tan

efectivamente este proceso, con una media de 2,24 puntos, después de la implementación de esta herramienta se evidencia una mejoría pasando a una media de 3,36 puntos, lo que demuestra que el coaching aporta valor y crecimiento al desempeño profesional. Este aporte, deja ver además una mejora de las competencias y habilidades del candidato para el puesto, un esfuerzo por alinear el desempeño profesional con la visión y misión de la compañía, rápido retorno de la inversión del proceso de selección y reducción de costes operacionales, traduciéndose esto como disminución de la rotación del personal.

El *proceso de formación de los colaboradores* juega un papel muy importante dentro de las competencias relacionales, pues es en este punto en donde el directivo tiene el primer contacto directo con el empleado, es donde le transmite su conocimiento y le especifica esas funciones de que debe desempeñar efectivamente en el puesto asignado.

Este estudio arroja como resultado un aumento positivo en esta competencia, incremento que gracias a la utilización del *coaching* ha pasado de una evaluación media de 2,22 puntos a 3,25 puntos, rango que deja en evidencia la gran influencia y ayuda que proporciona esta herramienta, pues ante un entorno tan cambiante, las empresas requieren una respuesta reactiva y preventiva, que ayude a alcanzar mayor competitividad y productividad, así como hacer que el trabajador tenga mayor participación en la empresa, pueda adquirir más conocimientos y se pueda adaptar mejor al equipo ayudando a su desarrollo personal y profesional.

En todas las organizaciones, el tratamiento de inconformidades por parte de los empleados es sumamente importante, ya que el trabajador es el cliente interno de la empresa, al cual se le debe prestar atención y darle una solución, por esta razón es que en este estudio se ha analizado la competencia referente a *tratamiento de problemas individuales*, con la que se pretende analizar como el coaching, herramienta utilizada para la gestión del talento humano, ha aportado para el desarrollo y mejora efectiva de esta competencia.

Como se evidencia en la gráfica, antes de la utilización de esta herramienta el tratamiento de problemas apenas superaba la calificación media con una puntuación de 2,06, sin embargo, con la utilización del coaching se obtuvo un gran avance, pasando a 3,42 puntos y dejando un rango de mejora dentro de los más altos en este estudio, con un aumento de 1,36, lo que indica que con su utilización ha mejorado la relación entre directivo y empleado, siendo el primero el que más aporta a la organización, pues esta con sus colaboradores, los escucha y trata cualquier inconformidad que ellos tengan, con el fin de proporcionar desarrollo en la empresa y evitar que por esto, el desempeño de sus empleados disminuya o en el peor de los casos se frene del todo.

La *motivación de los empleados*, como estrategia para aumentar la productividad, hoy por hoy es uno de los aspectos que los trabajadores valoran más en las empresas, pues a través de estos métodos la persona se siente importante y valorada en la organización, trabajan en un buen ambiente laboral y están dispuestos a dar lo mejor de sí para la empresa.

En este estudio era imposible no tener en cuenta esta competencia, que como la gráfica demuestra (2,17 puntos), las empresas hoy en día tienen claro la importancia que la motivación representa en sus empleados y cada vez más se esfuerzan por aplicarla y brindarles mejores condiciones, es por este motivo, que han decidido buscar en el coaching ayuda para mejorar este aspecto, como comentamos a lo largo del estudio, esta herramienta es muy eficaz y permite un crecimiento tanto personal como profesional, desarrollando capacidades, aprendiendo técnicas, brindando orientación y seguimiento a cada persona, mejorando tanto los aspectos personales como con los demás, evidencia que deja la mejora obtenida después de utilizar esta herramienta (3,11 puntos).

La siguiente competencia que se evaluó fue la *cohesión del grupo de trabajo*, el propósito para esta competencia es analizar como en las organizaciones se puede fomentar un clima organizacional adecuado, con trabajo en equipo y coordinación de las labores colectivas, el estudio arroja como resultado que esta competencia antes del coaching presenta una valoración muy mínima con 1,81 puntos, valoración que dentro del estudio es una de las más bajas.

El rango de aumento de 1,56 puntos dentro de todo el estudio es el *mayor*, lo que deja demostrado que el coaching de equipo genera efectos muy positivos en las empresas, pues el acompañamiento que brinda al grupo de personas en el proceso de trabajo, genera mayor cooperación entre los miembros del equipo, apoyo a las tareas, desarrolla el rendimiento para la consecución de los objetivos y genera mayor cohesión y unidad entre sus miembros.

La comunicación en la actualidad es de las competencias que más valor genera en una organización, es tan indispensable poder entenderse con los demás que la clave de un buen funcionamiento, de hacer bien las funciones establecidas, de conseguir objetivos, etc., radica en la buena comunicación en la empresa.

Con el fin de estudiar la conexión y el nivel de comunicación para manejo de información entre el jefe y sus colaboradores (de arriba hacia abajo), los colaboradores y el jefe (de abajo hacia arriba) y entre los colaboradores (horizontalmente), parte importante de este estudio radica en el análisis de la *información y comunicación en el grupo de trabajo*.

El estudio realizado revela que la *competencia con mayor puntuación después de la utilización del coaching* es la comunicación, pasó de un promedio de 2,17 puntos a 3,64 puntos, presentando un rango de crecimiento de 1,47, lo anterior deja en evidencia el gran y valioso aporte que genera la utilización de esta herramienta en la empresa, la información llega de mejor forma a cada uno de los integrantes del equipo y de los directivos, es un vínculo para toda la organización pues de esta forma todos trabajan entendiendo los mismos conceptos, mayor utilización de los medios tecnológicos para enviar y recibir mensajes, mayor claridad en los objetivos establecidos y definición de tareas, solución oportuna de problemas, coordinación de tareas, etc.

Al igual que los problemas individuales, en todas las empresas y tal vez con mayor índice, se presentan los problemas entre personas, este aspecto es demasiado importante, pues puede ocasionar grandes inconvenientes en el desarrollo diario de las actividades, se ha querido evaluar este aspecto

cuestionando como es el *tratamiento de problemas grupales*, como se evidencia en la gráfica en esta competencia también a través del coaching se ha mejorado, pues antes de la utilización de éste su media estaba en 1,81 puntos aspecto que se considera muy bajo teniendo en cuenta la importancia de este aspecto en el funcionamiento productivo de los trabajadores en la empresa.

El coaching ha hecho muy bien su tarea en el equipo de trabajo, pues se considera que se ha aportado una manera diferente de interpretar a las personas, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para su empresa y para relacionarse con sus compañeros de trabajo, ha aportado un mejor manejo de estrategias para la solución del conflicto y mayor énfasis en escuchar a los demás.

Por último, dentro de las competencias relacionales, se tomó como foco de análisis la *toma de decisiones puntuales*, este aspecto fue evaluado en un principio con una puntuación de 2,39 lo que indica que las empresas han hecho una buena gestión referente a este tema, sin embargo, se ha demostrado que para fortalecerlo y mejorarlo utilizaron al coaching como herramienta que les permitiera aprender y mediante la cual todo el equipo ha revisado la forma en que se vienen realizando las cosas, la posibilidad de diseñar otros caminos para conseguir los objetivos, la toma efectiva y oportuna de decisiones tanto en situaciones de calma como en situaciones de presión para no paralizar el trabajo y afectar la productividad de los empleados.

La mejora reflejada en los resultados con una puntuación final de 3,35, demuestra que el análisis previo de información para la toma de decisiones es más adecuado, se tienen mejores canales de comunicación y se estudian de mejor manera las acciones que facilitan el tomar decisiones proactivas.

Competencias Técnicas

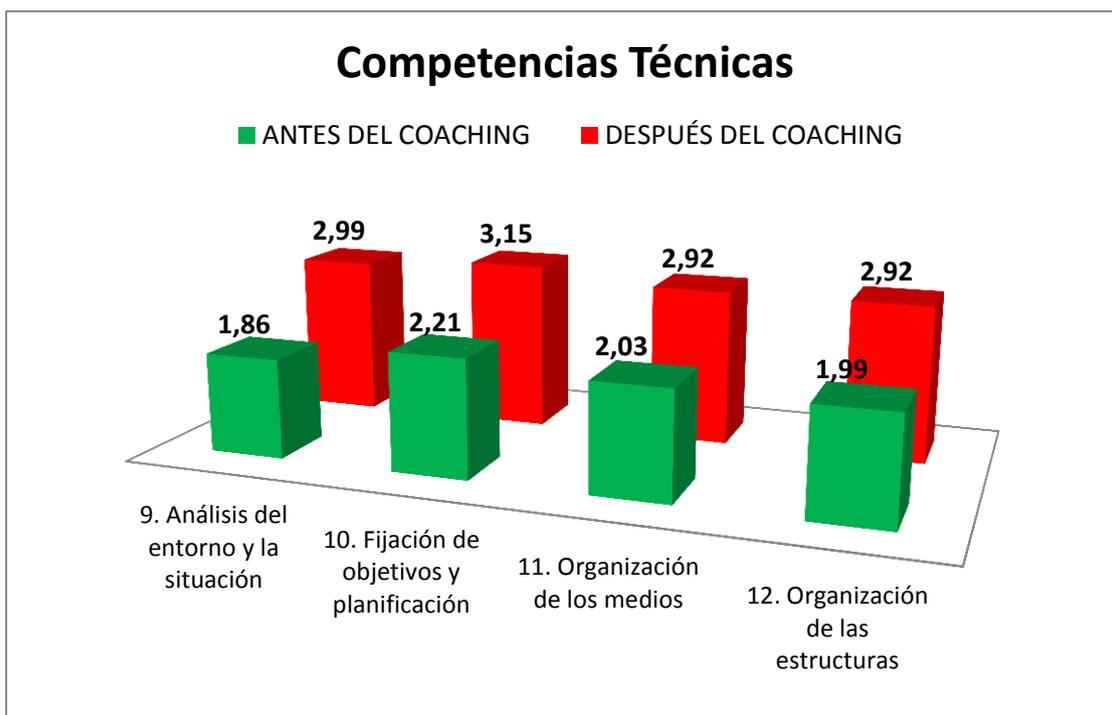


Tabla 6: Comparación resultados Competencias Técnicas

Para el buen desempeño y competitividad en el mercado es necesario que la empresa estudie el sector con el fin de tomar las decisiones apropiadas, dentro de las competencias técnicas es precisamente este aspecto, *Análisis del entorno y la situación* el que se estudiará primero, como se evidencia en el gráfico la calificación inicial se encontraba en 1,86 puntos, calificación que refleja el poco análisis previo de estos aspectos para poder emprender alguna acción estratégica tanto dentro y fuera a de la empresa.

Una vez más el coaching demuestra porque es una de las herramientas de gestión del talento humano más efectivas y apropiadas para la utilización dentro de las empresas hoy en día, queda en evidencia la gran mejora generada, pues el aumento de 1,13 puntos, el mayor dentro de estas competencias, refleja el posible aumento de los estudios que ha realizado el directivo de la situación interna y externa, y de esta forma determinar cómo se relacionará los aspectos organizativos con los factores externos y el desempeño de sus actividades, crear estrategias y acciones preventivas para el momento que surja un cambio.

La *fijación de objetivos y la planificación* son procesos de máxima importancia en el ámbito empresarial, son claves para el desarrollo de las actividades y planeación de estrategias, así como para la comunicación, definición de tareas, trabajo individual y en equipo, y en general el desarrollo de la actividad dentro y fuera de la organización.

Por la focalización que hay que tener en este aspecto, dentro del estudio se hacía indispensable revisar y estudiar los efectos que puede generar la utilización del coaching, como se demuestra en la gráfica la media estaba en 2,21 puntos, número que refleja el gran esfuerzo que dedican las empresas por tener estos aspectos claros y definidos, sin embargo, al realizar el proceso de coaching se hace evidente la mejoría (3,15 puntos), gracias a que éste aporta un valor agregado a través de la planificación estratégica que supone el éxito de la empresa, pues brinda alternativas para poder anticiparse a las necesidades, ayuda con la creación de planes de desarrollo profesional, empresarial y personal para responder a los cambios del entorno.

Por otra parte, el coaching ayuda también con la fijación de objetivos, pues orienta acerca de la forma adecuada de alinearlos con las funciones de los miembros del equipo, los lineamientos del departamento y las metas y propósitos de la empresa.

Todo directivo, además de las competencias mencionadas anteriormente, tiene que tener la capacidad para determinar las necesidades de medios materiales y humanos para realizar los proyectos trabajos del área, asignando los recursos necesarios sin exceso ni defecto, por esta razón se ha realizado el análisis referente a la *organización de los medios*, como se refleja, esta competencia apenas superaba la media con una puntuación de 2,03 mostrando una pequeña mejoría, lo que indica el aporte que ha realizado el coaching para que el directivo pueda organizar y asignar eficientemente estos recursos a las tareas a realizar y que de este modo todo este alineado con los objetivos trazados.

Este estudio concluye con una competencia que requiere mucha dedicación y trabajo, ésta hace referencia a *organización de las estructuras*, es aquí donde el directivo debe prestar suma atención y cuidado para determinar el número y

la forma de organización, relaciones, dependencias, equipos, horarios, funciones, de los recursos humanos para la consecución de un proyecto de trabajo.

La gráfica anterior demuestra que este aspecto fue evaluado en un principio con 1,99, puntuación que está por debajo de la media y deja al descubierto que aunque se trabaja en ello, las empresas no cuenta con la importancia y dedicación que merece, pero gracias a la utilización del coaching la organización de las estructuras ha mejorado siendo evaluada con un 2,92 puntos, lo que permite ver como esta herramienta puede aportar positivamente para la creación de acciones que permitan una adecuada organización y estructura funcional de la empresa, que este alineada con los objetivos institucionales y conceda un buen aporte para el desempeño efectivo de las tareas asignadas.

XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✓ El enfoque que se da al departamento de Recursos Humanos, es un enfoque dirigido al desarrollo del Capital Humano, el cual potencia las capacidades de los colaboradores con el fin de obtener los mejores resultados posibles para el bien de la organización. Un enfoque más a la persona como elemento fundamental dentro de la empresa. De igual forma mediante el *Coaching* se ha logra que las personas tomen conciencia y se responsabilicen de sus actividades y funciones para el buen desempeño de la organización. También se observó cómo esta herramienta ayuda a la gente a descubrir su motivación interna, mejorando su productividad al igual que el ambiente laboral dentro de la organización.
- ✓ Otro factor importante a resaltar es el concepto de cambio y transformación, la flexibilidad y capacidad de adaptación. Con el enfoque a las personas del *Coaching* estos procesos se realizan de una manera más ágil y natural ya que son éstas las encargadas de llevar a cabo las transformaciones dentro de las organizaciones.
- ✓ Se evidenció como esta herramienta involucra a toda la organización, desde la base hasta los altos directivos. De igual forma como el *Mentoring* y la figura del mentor son utilizados como una herramienta de soporte y apoyo al proceso de *Coaching*.
- ✓ Por otro lado, los resultados coinciden en la importancia de esta herramienta para la realización de los planes y consecución de objetivos, es decir, para la ejecución de la estrategia organizacional ya que ésta ayuda tanto a alinear el trabajo de las personas con la misma y como a seguir el camino establecido por la dirección.
- ✓ En cuanto a las capacidades y habilidades se concluye la importancia e influencia que tiene el *Coaching* para el desarrollo del liderazgo, al igual que una mejoría en el trabajo en equipo, mayor responsabilidad y toma

de conciencia, comunicación, habilidad de escucha, creatividad e innovación.

- ✓ Después del proceso investigativo se puede ultimar que las competencias relacionales y técnicas son las competencias que más se enriquecen después de la aplicación del coaching.
- ✓ El cambio que genera la aplicación de esta herramienta es significativo y ayuda a generar buenas bases, crea una empresa sólida y con más sentido de pertenencia por parte de los empleados, ayuda a que estos tengan empowerment y contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales.
- ✓ Se crean procesos más eficaces para que las personas que integran una organización puedan desarrollar habilidades que los lleven a alcanzar objetivos, esto genera que las personas sean más resolutivas, proactivas y se sientan mejor consigo mismas.
- ✓ Con este estudio se deja en evidencia el gran aporte y ayuda que genera la utilización del coaching en la empresa, hoy por hoy los cambios repentinos del mercado, la alta competitividad de las empresas y el afán por posicionarse y diferenciarse hace indispensable la búsqueda de herramientas como esta que generen valor agregado a la empresa.
- ✓ El coaching como quedó demostrado a lo largo de este estudio, realiza una importante contribución en el desarrollo y potencialización de las competencias relacionales y técnicas de las personas, cabe resaltar la información y comunicación en el grupo de colaboradores, el tratamiento de problemas individuales, la cohesión del grupo de trabajo y finalmente la fijación de objetivos y planificación.

Como se puede evidenciar a lo largo del estudio, el *Coaching* es una herramienta o metodología que genera efectos muy positivos dentro de la empresa. Principalmente, gracias a su enfoque en la persona, el talento humano es lo que se ve gratamente afectado, logrando un gran avance en cuanto al trabajo individual y el trabajo en equipo debido a una mejora de la comunicación, cohesión de equipo y la creación de un ambiente laboral ameno, teniendo así un mejor desempeño general de toda la organización.

Por otro lado con esta herramienta se logra desarrollar el liderazgo de una forma más natural dentro de la empresa. Este factor es de suma importancia si se tiene en cuenta la coyuntura económica y la actualidad del mundo, los cuales requieren de un constante cambio y transformación de las empresas para sobrevivir y ser competitivos, para lo cual la metodología del *Coaching* es útil y apropiada.

Lo anteriormente mencionado va totalmente ligado con la estrategia y lo fundamental que es para la consecución de los objetivos de la empresa, lo cual lleva implícito cambios y transformaciones dentro de la misma. Para ello se requiere de una total implicación, toma de conciencia y responsabilidad por parte de las personas, es decir una alineación estrategia – talento humano. El *Coaching*, como se evidenció con los resultados del estudio, y por lo descrito a lo largo del mismo, es una herramienta fiable para lograr dicha alineación.

La aplicación de la metodología del coaching en el recurso humano de la empresa contribuye en gran medida a que las personas puedan lograr los objetivos propuestos y con esto contribuir al desarrollo y ejecución de las estrategias establecidas por la compañía, todo esto ocurre ya que esta herramienta busca que las personas tengan más empowerment, desarrollen habilidades escondidas, potencialicen las existentes, puedan trabajar en equipo, mejoren su proceso de comunicación y que busquen las soluciones y el logro de los objetivos propuestos.

Es por todo esto que el *Coaching* es considerado una herramienta eficaz y efectiva para la buena gestión de una empresa, teniendo en cuenta al talento humano como elemento fundamental dentro de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, I. *Administración de recursos humanos*. Los Ángeles, California. MacGraw-Hill, 2000.
- CHRUDEN, Herbert J. Y Arthur W. Sherman, Jr. *Administración de personal*. México. Chruden, 1992.
- OLIVE PIBERNAT, Vicens. *PNL & Coaching: Una visión integradora (2ª ed.)* Barcelona, España. Rigden.
- VIALLONGA, Mariano. ALCAIDE HERNÁNDEZ, Francisco. HERNÁNDEZ, José Manuel. *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del coaching*. Ariel, 2003.
- Laboratorio Farmacéutico CINFA [En línea]. Pamplona, España. Disponible en World Wide Web: <http://www.cinfa.com/cinfa/home/inicio.aspx> (Consultado el 25 de Marzo de 2013).
- Grupo La Información [En línea]. Pamplona, España. Disponible en World Wide Web: http://www.lainformacion.es/html/empresas_grupo.html (Consultado el 25 de Marzo de 2013).