

# Coaching en la Dirección del INDESA como herramienta gerencial potenciadora del talento humano

## Coaching in the INDESA Management as a managerial tool that enhances human talent

Nadeska GALLARDO Licháa <sup>1</sup>

Recibido: 06/11/16 • Aprobado: 02/12/2016

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Bases Teóricas](#)
  - [3. Metodología](#)
  - [4. Resultados y Discusión](#)
  - [5. Conclusiones](#)
- [Referencias](#)

#### RESUMEN:

La investigación consiste en determinar la aplicación de la herramienta de Coaching organizacional en el Instituto para la Recreación y el Deporte en Sabaneta-INDESA como potenciadora del talento humano, a través de la identificación de los aspectos organizacionales; la descripción de la dirección del talento humano y del análisis de la herramienta Coaching Modelo de 4 etapas de Harvard (2005), el Modelo de 5 Contextos de Kimsey-House y Otros (2014). A través del estudio del caso se obtuvieron resultados que evidencian el uso de coaching en la institución para conocer cómo mejorar sus procesos de talento humano.

**Palabras Claves:** Coaching, Talento Humano, Municipio Sabaneta

#### ABSTRACT:

The research consists in determining the application of the tool of Organizational Coaching in the Institute for Recreation and Sport in Sabaneta-INDESA as an enhancer of human talent, through the identification of organizational aspects; The description of human talent management and the analysis of Harvard's Model 4-Stage Coaching tool (2005) and the Kimsey-House and Others Context Model (2014). Through the study of the case we obtained results that show the use of coaching in the institution to know how to improve their processes of human talent.

**Key Words:** Coaching, Human Talent, Municipality of Sabaneta

## 1. Introducción

Hoy en día en un mundo de alta competencia, la empresa se distingue por poseer una estructura dinámica y flexible, capaz de ser innovadora, creativa y con auténticas ventajas

competitivas, en donde concurren una mayoría de individuos con ideas de negocios, pero es sólo una minoría la que habitualmente logra realizarlas apropiadamente. Una clave importante para conquistar con éxito la idea empresarial es a través de las técnicas, herramientas y/o modas administrativas correctas. Saber cuáles son y cómo implementarlas no es tarea fácil para las organizaciones, pero deben intentar establecerlas e identificar su validez como instrumento de vital importancia en cualquier tipo de organización.

Las necesidades de las empresas de adaptarse a un mundo más globalizado, a un ambiente en constante cambios, maximizar sus ganancias y realizar procesos eficaces y eficientes en el manejo de sus recursos, aunado al crecimiento vertiginoso que han tenido; han influido considerablemente en la aparición de nuevos conceptos y prácticas gerenciales. Lo que dio origen a lo que actualmente se le llaman nuevas tendencias administrativas. (Robbins, 2005) refieren que existen tendencias que han cambiado la manera en la que los gerentes hacen su trabajo. Algunas de ellas son: Servicio al Cliente, Innovación, Espíritu Empresarial, Comercio Electrónico, la Administración del Conocimiento, el Aprendizaje Organizacional, la Calidad Total, Justo a Tiempo, Reingeniería, Learning Organization, entre otras.

Todo esto describe un escenario lleno de nuevas posibilidades para las organizaciones dedicadas a cualquier actividad: Industria, Comercio y Servicios; lo que hace necesario concientizar a los gerentes contemporáneos de las nuevas tendencias de dirección o nuevas técnicas de administración, que tienen por objetivo generar un cambio en las organizaciones y ofrecerles protagonismo en un ambiente competitivo. Donde el talento humano se hace actor principal, porque es a través de él que se logra absolutamente todo en la organización.

Así pues, el Coaching es una herramienta imprescindible en cualquier organización actual que tenga como norte apoyar, potenciar y nutrir a su talento humano. Las instituciones del estado no escapan a esta realidad; éstas han sufrido un alto nivel de crecimiento, y a veces se descuida su potencial, para ello conocerlas y saber cómo es su funcionamiento es vital para que se mantengan en el tiempo y sigan actualizándose.

---

## **2. Bases Teóricas**

### **2.1 Herramientas Y Técnicas de Administración en la Dirección del Talento Humano en las Empresas**

Las modas gerenciales se pueden encontrar en todas las áreas del proceso administrativo Koontz y Weihrich (2003) plantean como las modas pueden convertirse en técnicas y contribuir al desarrollo de la organización. No obstante, si se consideran para solucionar problemas cruciales, a corto plazo, entonces se puede poner en duda su verdadero valor, consideran en las funciones administrativas, las siguientes modas: en la planeación están las alianzas estratégicas; en la organización, la cultura corporativa; en la integración de personal, la administración del estrés, el pago por desempeño y la desmasificación o "downsizing"; en la dirección, el emprendedor interno, coaching, mentoring; en el control, la moda son los círculos de calidad.

Quizás una de las herramientas más poderosas en la dirección del talento humano sea el Coaching, porque es capaz un coach de hacer brillar a su coachee. Cuando los gerentes de las organizaciones se fijan en las cualidades de sus subordinados y los tratan por estas, los resultados a obtener serán favorables para el entorno organizacional. Cada gerente tiene la potestad para desarrollar la carrera de sus colaboradores y para ello es vital conocerlos y potencializarlos.

El recurso de las organizaciones más importante es el humano, por eso se evolucionó desde hablar de Recursos Humanos, hasta la forma de gestionar los talentos que posee cada individuo. Hacer de un trabajador un individuo con más aptitudes es una labor constante, Gómez-Mejía, L; Balkin, D y Cardy, R. (2008) afirman que "el desarrollo de carrera profesional

es un esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar trabajadores más capacitados. (p. 340). Y esto es parte de las labores del gerente para gestionar los talentos de sus colaboradores.

## 2.2 Coaching

En 1994 se conocen las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos del mundo, llamado Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, Don Shula ha sido exponente del Coaching en los Estados Unidos, siendo conocido como el coach de coaches. Logró potenciar a su equipo para que ganaran diferentes encuentros y cada vez sus jugadores fuesen mejores.

La International Coach Federation define el coaching profesional como un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional. Los coaches profesionales ofrecen una colaboración permanente que ayuda a los clientes a obtener buenos resultados en sus vidas personales y profesionales. Ayudan a la gente a mejorar su rendimiento y su calidad de vida (Mowll, 2012) "se reconoce que es una de las herramientas más importantes del desarrollo, puesto que genera resultados al promover el conocimiento y la responsabilidad". p.90.

Los coaches están preparados para escuchar, observar y personalizar su enfoque en función de las necesidades del personal. Intentan obtener de las personas las soluciones y estrategias necesarias, creen que, por naturaleza, el colaborador, que es la persona implicada, es creativo y cuenta con recursos. El trabajo del coach consiste en prestar su apoyo para mejorar las capacidades, los recursos y la creatividad que ya tiene el recurso humano de la organización. Whetten y Cameron (2005) afirman que: "Coaching es la comunicación interpersonal empleada por los gerentes para transmitir consejo e información y establecer estándares hacia los subordinados.". p. 648.

Harvard Business Essentials (2005) define el coaching "como el proceso interactivo de entrenamiento mediante el cual jefes y supervisores intentan lograr una de estas dos cosas: (1) solucionar problemas de rendimiento o (2) desarrollar habilidades de los empleados. Este proceso se basa en la colaboración y tiene tres componentes: ayuda técnica, apoyo personal y desafío individual". (p.155).

El Coaching se utiliza en el ámbito organizacional como herramienta de claridad para lograr valiosos índices de desempeño personal y laboral. Es un enfoque integrador que permite establecer relaciones sinérgicas entre los objetivos personales, los del equipo de trabajo y los de la empresa. La meta de un coach es desarrollar el conocimiento, la responsabilidad y la confianza del empleado en sí mismo. El Coaching a veces se confunde con una técnica que hay que aplicar rigurosamente en determinados escenarios, pero no es así, es una forma de hacer que las personas crezcan, se conozcan y desarrollen su potencial.

## 2.3 Proceso de cuatro (4) etapas de Harvard Business Essentials

Harvard Business Essentials enuncia que el Coaching generalmente se logra mediante un proceso de cuatro etapas, a saber: Observación; Discusión; Entrenamiento Activo y Seguimiento. El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es entonces cuando se considera un buen inicio en la vía para lograr excelentes resultados y el éxito ambicionado.

Harvard Business Essentials enuncia que el Coaching generalmente se logra mediante un proceso de cuatro (4) etapas:

1. Observación: se realiza para entender completamente la situación, las personas y las habilidades que éstas tienen. Por medio de la observación directa se identifican los puntos fuertes y débiles de

- la persona y se comprende el impacto que su comportamiento tiene en los compañeros de trabajo y su capacidad para alcanzar objetivos.
2. **Discusión:** el coach debe estar preparado sobre las cuestiones importantes de la situación, para poder estar en condiciones de establecer un dialogo con el subordinado, para compartir estrategias que permiten solucionar los problemas de rendimiento y construir habilidades.
  3. **Entrenamiento Activo:** una vez entendida la situación y a la persona y teniendo el plan, las sesiones de entrenamiento comienzan. El coach ofrece ideas y consejos de tal modo que el subordinado los escuche, responda a ellos y aprecie su valor. Dar y recibir feedback es una parte fundamental del entrenamiento activo, así como de la supervisión en general.
  4. **Seguimiento:** el entrenamiento eficaz incluye un seguimiento que controle el progreso. Ayuda a las personas implicadas a mantener la trayectoria de mejoras. Si se salen del camino trazado, el seguimiento ofrece la oportunidad de enderezar el rumbo.

Estas etapas son utilizadas regularmente por el coach, pero para que sea de una manera idónea y se aproveche realmente en las organizaciones, se establece al gerente como coach, porque conoce a sus colaboradores y se entrena en todo lo relacionado a los temas de coaching para tener una preparación cada vez más actualizada, que lo ayude a ser un formador, un acompañante de las personas que trabajan con él, ya el modelo de un gerente en su oficina dando órdenes es cosa del pasado, el nuevo gerente debe estar al día en el uso de herramientas como el coaching, para implementarlo en su entorno y sacar los mejores beneficios de los suyos.

## **2.4 Modelo de Coaching Co-Activo de Kimsey-House y otros**

Cuando un coach y un cliente convergen, es para lograr objetivos, Kimsey-House y otros (2014), plantean el "coaching co-activo, se trata de una relación entre dos personas iguales y equivalentes cuyo propósito es satisfacer las necesidades del coachee". p. 35. Para ello plantean el Modelo de cinco (5) contextos, a saber:

1. **Escucha:** es saber lo que hay realmente detrás de la historia de cada individuo. Descubrir la visión, los valores y el propósito de cada colaborador que permitirá profundizar en su aprendizaje. No se debe olvidar prestar atención a las resistencias, temores y puntos débiles.
2. **Intuición:** Saber que reside debajo de lo que se expresa; a veces significa actuar por impulso y conocer al colaborador combinando la información previa expresada por él y la experiencia del gerente. Es una habilidad que requiere destreza y práctica. Por lo tanto, en algunas ocasiones se debe asumir los riesgos de manera instintiva.
3. **Curiosidad:** se refiere al hecho de desvelar las objeciones del colaborador, indagar para obtener respuestas que permitan derribar viejos mecanismos de defensa. Permite adentrarse en conocimiento que se traduce en análisis de estrategias y desarrollo organizacional. El coach hace preguntas al colaborador, que lo llevan a obtener respuestas. En esta etapa, la curiosidad permite tanto al coach como al colaborador sumergirse en las áreas más profundas de éste para ver que consiguen. El colaborador comienza a sentir curiosidad por su vida e interesarse en ella.
4. **Impulsar la acción y profundizar en el aprendizaje:** Se combina la acción con el aprendizaje para crear el cambio en el colaborador, ya que la acción lo impulsa hacia adelante y el aprendizaje genera nuevas capacidades para tener recursos y mayores posibilidades. Todo esto hace que se fortalezca en el tiempo. Es así, como el gerente está en la búsqueda de impulsar a sus colaboradores para que aprendan y mejoren cada día.
5. **Autogestión:** El coach debe permitir el crecimiento del colaborador, este crecimiento debe ser real. El colaborador debe ser objetivo y capaz de tomar decisiones, afrontar las diferentes situaciones que se le presenten. El coach debe dejar que el colaborador observe y analice su conducta para después lograr que tome consciencia sobre el efecto de sus decisiones, que sea él quien protagonice el proceso y sea capaz de seguir avanzando sólo, en su proceso de crecimiento personal y/o profesional.

---

## **3. Metodología**

La investigación realizada para determinar la aplicación de la herramienta de Coaching

organizacional en el Instituto para la Recreación y el Deporte en Sabaneta- INDESA como potenciadora del talento humano, a través de la identificación de los aspectos organizacionales; la descripción de la dirección del talento humano y del análisis de la herramienta Coaching Modelo de 4 etapas de Harvard (2005) y el Modelo de 5 Contextos de Kimsey-House y Otros (2014); fue un estudio de enfoque cualitativo, con diseño no experimental transeccional, de alcance descriptivo; (Hernández Sampieri y otro, 2007). Por tratarse de un estudio dentro de una institución en particular, se utilizó como estrategia el estudio de caso y se trabajó con la herramienta estadística Excel.

Para recolectar la información de la investigación, se contó con diferentes medios, en este caso con la observación directa y entrevistas estructuradas. La entrevista es una conversación entre dos o más personas que tiene como finalidad la obtención de información sobre el tema a investigar. Arias (2012), dice que la entrevista estructurada "Es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso puede servir como instrumento para registrar las respuestas". P.73.

La observación hace parte de la manera en que se recoge la información, Sampieri y otros (2007), dicen que "la observación consiste en el registro sistemático de comportamientos, relaciones, ambientes o sucesos".p.211. Todo esto muy importante para evidenciar el proceso de coaching en el Instituto para la Recreación y el Deporte del Municipio de Sabaneta.

## 4. Resultados y Discusión

Los resultados obtenidos son presentados según las variables de análisis, pero siempre conservando la visión holística e integrada del hecho en estudio y fundamentalmente la percepción que sobre el mismo transmiten los sujetos de la investigación lo cual se logra con transcripción textual de opiniones y datos suministrados durante la investigación.

Algunas de las características más importantes en cuanto la conformación del Instituto para la Recreación y el Deporte en Sabaneta- INDESA, se muestran a continuación en la Tabla 1, a saber:

**Tabla 1.** Tabla de frecuencias para aspectos organizacionales

<b>Aspectos Organizacionales</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Por Qué / Cuál</b>
Número de Trabajadores	Entre 51 y 100	
Edad de los empleados	De 26 a 32 años	
Personal Femenino	20	
Personal Masculino	70	
Grado de Instrucción	Universitario	
Objetivos enfocados al desarrollo del talento humano	Si	Revisiones del Clima Laboral
Aspectos Organizacionales	Si	Inducciones y Reinducciones, Definición de Roles y Responsabilidades
Promueve capacitaciones dirigidas al fortalecimiento de habilidades y competencias que tienen los empleados para su desarrollo profesional	Si	Inteligencia Emocional

Fuente: Elaboración propia a través de Microsoft Excel (2016).

El Instituto para la Recreación y el Deporte en Sabaneta- INDESA tiene entre 51 y 100 empleados, demostrando que es una empresa mediana en Colombia. De estos empleados, 20

son de género femenino y 70 masculino, notándose una mayoría de hombres, dado los resultados obtenidos. Estos colaboradores en su mayoría tienen edades comprendidas entre 26 y 32 años y en promedio su grado de instrucción es universitaria. Esto responde al objetivo de la institución, que es tener personal capacitado en labores deportivas y recreativas.

La empresa cuenta con objetivos enfocados al desarrollo el talento humano como revisiones del clima laboral, posee aspectos organizacionales para la mejora de sus colaboradores como inducciones , reinducciones y definición de roles. También promueve capacitaciones dirigidas al fortalecimiento de habilidades y competencias de los empleados para su desarrollo profesional, como inteligencia emocional.

Para lograr la dirección eficiente y eficaz dentro de cualquier estructura empresarial, en especial las organizaciones que prestan servicios, donde el principal recurso es el capital humano, se debe trabajar en conjunto para lograr lo planificado, en la Tabla 2 se evidencian las características de la dirección del INDESA.

**Tabla 2.** Tabla de frecuencias para dirección de la organización

<b>Dirección de la Organización</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Por Qué / Cuál</b>
Encargado para lograr los objetivos que se traza la organización	Gerente	
¿Los empleados de la organización de cualquier nivel toman decisiones?	No	
¿Cómo lo ven los empleados de su organización?	Líder	
Tiempo que llevan los empleados trabajando en la empresa	Más de un año	
Motivación hacia los empleados para lograr una mayor efectividad por parte de ellos	Si	Irradiando felicidad y vocación por lo que se hace, atención personalizada cliente interno
Forma de dirigirse a sus subordinados	Oral	
¿Existe algún miembro de la organización que hable por usted con los otros empleados?	No	
¿Quién toma las decisiones sobre la gerencia de la organización?	Gerente	
¿Se hace algún estudio para tomar decisiones?	Si	

El Instituto para la Recreación y el Deporte en Sabaneta- INDESA, el gerente es el encargado de lograr los objetivos que se traza la organización y quien toma las decisiones sobre la gerencia del instituto, además sus empleados lo ven como un líder. Los empleados de cualquier nivel no toman las decisiones de la organización así como tampoco existe algún miembro que hable por el gerente con el resto de los empleados. Así pues, hay una tendencia generalizada a pensar que es el gerente quien honra los objetivos a cumplir, es decir que en manos de él es más factible lograr lo que el instituto se propone, pero siempre de la mano de sus colaboradores, tanto así que los empleados llevan trabajando en la organización más de un año, lo que evidencia que están contentos en su puesto de trabajo.

El gerente se dirige a los colaboradores de manera oral, más que escrita porque siente que está más cercano a ellos. Dentro de las motivaciones para los empleados el gerente resalta la promoción de la vocación por lo que se hace y la atención personalizada al cliente interno; siempre con una actitud positiva y abierta para con ellos.

**Tabla 3.** Tabla de frecuencias para herramienta organizacional: Coaching

<b>Herramienta Organizacional: Coaching</b>		<b>Respuestas</b>
	Conocimiento acerca de coaching	Si
	Observa falla de sus empleados para mejorarlas	Si
	Discute fallas de empleados para solucionarlas	Si
	¿Existe algún plan de acción para los empleados?	No
	Seguimientos para el personal cumpla con sus labores	Si
	¿Poner en marcha programa coaching contribuiría al desarrollo de las habilidades y competencias de la persona dentro de la organización?	Si

Fuente: Elaboración propia a través de Microsoft Excel. (2016).

El gerente del INDESA afirma tener conocimiento acerca de coaching, y esto, es porque tuvo capacitación este año a través de una intervención empresarial con especialistas, que le permitió obtener los conocimientos y herramientas necesarias para la aplicación de coaching con sus colaboradores. El gerente del INDESA Señor Marcelo Betancurt observa y discute las fallas de sus empleados para mejorarlas, realiza seguimientos para que el personal cumpla con sus labores y considera que poner en marcha un programa de coaching contribuiría al desarrollo de las habilidades y competencias de las personas dentro de la organización. De la misma manera niega tener algún plan de acción concreto para cada colaborador. Aunque reconoce que si es importante implantarlo para la mejor gestión del talento humano que labora en la institución.

**Tabla 4.** Tabla de frecuencias para escucha

<b>Escucha</b>		<b>Respuestas</b>
	Escucha a sus colaboradores a la hora de tomar decisiones estratégicas	Siempre

¿Las organizaciones hoy en día cuentan con la opinión de sus colaboradores?	Si
Nivel de escucha de la organización	Alto
¿Escuchar a sus colaboradores generaría gran impacto para la empresa?	Si
En el trabajo en equipo, ¿Escucha a los integrantes del mismo?	Si
¿Escuchar a sus colaboradores puede convertirse en una herramienta gerencial?	Si
Cuando escucha a sus colaboradores, ¿Pueden reducirse los niveles de conflictos en la empresa?	Si
¿El saber escuchar puede generar conocimiento?	Si

Fuente: Elaboración propia a través de Microsoft Excel. (2016).

El gerente de la organización afirma que escuchar a sus trabajadores genera gran impacto para la empresa, atender a los integrantes del equipo de trabajo es fundamental, porque la escucha puede convertirse en una herramienta gerencial que ayude a potenciarlos. Asimismo, pueden reducirse los niveles de conflictos en la empresa escuchándolos; el saber escuchar puede generar conocimiento, y que hoy en día las organizaciones cuentan con la opinión de todos los que laboran a través de lluvia de ideas. Además, el gerente afirma siempre escuchar a sus colaboradores a la hora de tomar decisiones estratégicas y ellos lo confirman.

La organización posee un nivel de escucha alto y es posible subir de nivel las peticiones, reclamos, quejas, comunicados de cualquier índole. Permitiendo un acceso a la alta gerencia para ser escuchados y comprendidos en los asuntos de cada trabajador perteneciente a la institución.

**Tabla 5.** Tabla de frecuencias para intuición

	<b>Intuición</b>	<b>Respuestas</b>
	Acertado a la hora de tomar decisiones	Medio
	Toma de decisiones intuitivamente	Si
	Percepción de la renuncia de algún colaborador	Siempre
	Disposición a asumir un riesgo de manera intuitiva	Si

Fuente: Elaboración propia a través de Microsoft Excel. (2016).

El gerente afirma tomar decisiones intuitivamente y tener disposición a asumir un riesgo de manera intuitiva. En cuanto a lo acertado a la hora de tomar decisiones se considera que tiene un nivel medio y siempre percibe la renuncia de algún colaborador. Lo que se convierte en algo



positivo, que lo ayuda a estar cerca de sus empleados y potenciarlos en lo que sea necesario.

**Tabla 6.** Tabla de frecuencias para curiosidad

<b>Curiosidad</b>		<b>Respuestas</b>
	¿La búsqueda de conocimiento y desarrollo organizacional puede cambiar el direccionamiento de la empresa?	Si
	Cuando se genera un problema, ¿Crea y analiza detalladamente estrategias para enfrentar dicha situación?	Algunas veces
	Facilidad para delegar funciones dentro de la organización	Si
	La organización se identifica para fomentar una cultura innovadora	No

Fuente: Elaboración propia a través de Microsoft Excel. (2016).

El gerente afirma que la búsqueda de conocimiento y desarrollo organizacional puede cambiar el direccionamiento de la empresa, la mayoría de las veces para mejor. Tener facilidad para delegar funciones dentro de la organización es una cualidad del gerente y eso hace que se apoye en sus colaboradores y éstos lo entienden así. El Instituto para la Recreación y el Deporte en Sabaneta- INDESA, no se identifica como una organización que fomente una cultura innovadora, son más bien tradicionales en la manera de actuar, pero el gerente quiere cambiar eso y para ello está implementando nuevas destrezas gerenciales entre esas se puede mencionar que algunas veces crea y analiza detalladamente estrategias para enfrentar una situación de problema que se presente en un momento determinado en la institución.

**Tabla 7.** Tabla de frecuencias para impulsar y profundizar

<b>Impulsar y Profundizar</b>		<b>Respuestas</b>
	¿Se mantiene actualizado de los cambios que se generan en el entorno empresarial?	Si
	¿La empresa toma acciones para mejorar el talento humano y las capacidades de los demás?	Si
	¿Toma en cuenta las ideas y opiniones de sus colaboradores para tomar decisiones?	Si
	¿Impulsa a sus colaboradores a la consecución de metas y objetivos?	No

Fuente: Elaboración propia a través de Microsoft Excel. (2016).

El gerente afirma que se mantiene actualizado de los cambios que se generan en el entorno empresarial, que la institución toma acciones para mejorar el talento humano y las capacidades de los demás, y que toma en cuenta las ideas y opiniones de sus colaboradores para tomar decisiones. Por otra parte, niega el impulsar a sus colaboradores a la consecución de metas y objetivos, esto es contradictorio, pero se presenta por la falta de un plan de desarrollo del talento humano por parte de la institución, que establezca claramente cuáles son los propósitos

y metas de cada individuo.

**Tabla 8.** Tabla de frecuencias para autogestión

<b>Autogestión</b>		<b>Respuestas</b>
	¿Cómo gerente de la organización deja que sus colaboradores generen autogestión en su lugar de trabajo?	Si
	¿Considera que la autogestión es una herramienta que fomenta el desarrollo de aprendizaje de los colaboradores?	Si

Fuente: Elaboración propia a través de Microsoft Excel (2016).

El gerente afirma que deja que sus colaboradores generen autogestión en su lugar de trabajo y considera a la misma una herramienta que fomenta el desarrollo de aprendizaje de los participantes en cada área de la institución.

Con todos estos aspectos estudiados, se evidencia que el coaching es mucho más que una herramienta que los gerentes pueden usar en una variedad de situaciones como la planificación, la delegación de funciones o la resolución de problemas. Es una nueva manera de ver a las personas, desde una perspectiva más optimista que en el pasado, lo cual resulta en un trato diferente. Pero esto exige eliminar los prejuicios o suposiciones acerca de la gente, incluyendo a los gerentes, los cuales deben abandonar los viejos hábitos y adaptarse a los cambios tan vertiginosos de la gerencia hoy en día.

El espíritu de actualización de la gerencia está plasmado en la búsqueda de nuevas herramientas y formulación de estrategias y, esto es lo que puede lograr que las empresas consigan ventajas competitivas sostenibles, así como el Instituto para la Recreación y el Deporte en Sabaneta- INDESA lo hace, muchas otras organizaciones pueden apegarse a estos cambios bajo el modelo de 4 etapas de Harvard Business Essentials (2005), el modelo de 5 contextos de Kimsey-House y Otros (2014); o cualquier otro modelo de coaching existente que se adapte a las necesidades y capacidades propias de la organización.

---

## 5. Conclusiones

En el mundo actual, la excelencia es un atributo obligatorio para el éxito de las empresas, por ello los beneficios del Coaching pueden superar con creces los obstáculos de la implementación de esta herramienta en las organizaciones. Existen muchos modelos de coaching para aplicar en cualquier organización, siempre y cuando se adapte a la cultura de la misma.

En ese sentido, en el estudio realizado al Instituto para la Recreación y el Deporte en Sabaneta- INDESA sobre la aplicación de la herramienta coaching como potenciadora del talento humano, a través del análisis del Modelo de 4 etapas de Harvard (2005) y el Modelo de 5 Contextos de Kimsey-House y Otros (2014) se obtuvieron resultados con el estudio de caso que evidencian el uso de la herramienta coaching en la institución para conocer cómo mejorar sus procesos de talento humano y así realizar los cambios necesarios para lograr los objetivos organizacionales.

---

## Referencias

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica*. (6ta. Ed.). Caracas: Episteme.

Gómez-Mejía, L; Balkin, D y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* 5ta Ed. Madrid:

Pearson Educación S.A.

Harvard Business Essentials. (2005). *Coaching y Mentoring: cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados*. España: Deusto.

Hurtado, J. (2007). *El Proyecto de Investigación: Metodología de la Investigación Holística*. (5ta ed). Venezuela: SYPAL y QUIRON.

International Coach Federation (2016). [Página Web en línea]. Disponible en: <http://www.icfes.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

Kimsey-House H y otros (2014). *Coaching Co-Activo Cambiar empresas, transformar vidas*. (3era ed). España: Paidós Empresa.

Koontz, H. y Weihrich. (2003). *Administración. Una perspectiva global* (12na. Ed.). México: Mc Graw-Hill.

Mowll, y Otros (2012). *Administración*: México: Trillas

Robbins, S. y. (2005). *Administración*. (8va ed.). México: Pearson-Prentice Hall.

Sampieri y otros. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. (6ta ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Zeus, P. y Skiffington S. (2002). *Guía Completa de Coaching en el Trabajo*. España: Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.

---

Este Artículo hace parte del proyecto de investigación "Herramientas gerenciales: Coaching y Mentoring en la Dirección de Empresas Medianas y Grandes del Municipio de Sabaneta como potenciadores del talento humano" perteneciente al Grupo GIDEMP de la Corporación Universitaria de Sabaneta-UNISABANETA

1. Doctora en Ciencias Gerenciales, Diploma de Estudios Avanzados en el Doctorado de Ingeniería de la Organización y Administración de Empresas, Licenciada en Administración Comercial. Docente-Investigadora a tiempo completo, del Grupo GIDEMP de la Corporación Universitaria de Sabaneta. [nadeska.gallardo.docente@unisabaneta.edu.co](mailto:nadeska.gallardo.docente@unisabaneta.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 19) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados