

# La gestión por competencias y ejercicio del *coaching* empresarial, dos estrategias internas para la organización

Noé Chávez Hernández

*noabchb@hotmail.com*

Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Estado de México. Maestro en Administración, Universidad Etac (México). Profesor de tiempo completo en la División de la Licenciatura en Administración del Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco(México).

**Correspondencia:** Avenida 16 de Septiembre n°. 54 Cabecera Municipal Coacalco, Estado de México. C.P. 55700.

pensamiento y gestión, N° 33  
ISSN 1657-6276 (impreso)  
ISSN 2145-941X (*on line*)

## Resumen

Este artículo presenta una descripción general actual, como resultado de una revisión bibliográfica, de las aportaciones y estudios realizados por expertos en relación con dos estrategias internas que favorecen la competitividad de una empresa: la gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial. Se indican argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar el performance que la organización requiere de sus colaboradores, con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos exitosamente. Por otra parte, el coaching empresarial, como una alternativa para: orientar, guiar y conducir el potencial del personal al desarrollo de sus capacidades y habilidades que maximicen su desempeño de trabajo.

**Palabras clave:** *Gestión por competencias, coaching empresarial.*



## Abstract

The article is intended to showcase a current general description as a result of literature review about contributions and studies made by experts in relation with two internal strategies which favor the companies' competitiveness: competences management and the business coaching exercise. Arguments provided allow viewing the job competitions as a need of development to improve the performance of the organization's staff that needs to cope with the requirements of its environment to achieve goals successfully. Moreover business coaching, as an alternative to orient, guide and lead the staff potential to develop their capacities and skills to maximize their job performance.

**Keywords:** *Competence management, business coaching.*

## 1. INTRODUCCIÓN

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

Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de su personal estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno. Por ello, se procura establecer opciones que fortalezcan el talento de cada miembro de una empresa, a fin de tener desempeños que se vean reflejados en el logro de objetivos eficientemente.

Aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado (Bayón et al., 2006).

Con base en esta idea surgen dos términos que deben ser analizados:

- *La gestión por competencias*, que busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva.
- *El ejercicio del coaching en la empresa*, con el que de manera coordinada se puedan alinear las capacidades del personal con las expectativas de la organización a través de un mediador que funja como guía y orientador.

Estas dos estrategias pueden interactuar a fin de que los propósitos de desarrollo de una organización tengan resultados favorables, es decir, que los líderes de grupo ejerzan *coaching* en las actividades de trabajo, orientando a sus colaboradores a lograr un mejor desempeño y aprovechando

sus talentos para desarrollar sus competencias personales y funcionales de trabajo (Bayón et al., 2006, p.12).

## 2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para referenciar el tema de competencias conviene destacar que el iniciador de este enfoque fue David McClelland, de acuerdo con Chiavenato (2007), fue un exponente importante en la escuela administrativa de la *Teoría del comportamiento*; con sus aportaciones originó el estudio de la gestión por competencias como un método que favorece la comprensión de tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano: logro, poder y pertenencia.

Así, se observa que estas necesidades conducen a gestionar el factor humano identificando las características personales de cada miembro de la empresa a fin de orientar sus actividades a situaciones en las que (en un marco de confianza) puedan desarrollar eficientemente: experiencias, conocimientos y capacidades; además de establecer los mecanismos adecuados para interactuar entre los miembros de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización.

Mulder (2007) expone que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

La persona encarna sus competencias con base en diferentes niveles:

- *El saber*, representado por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
- *El saber hacer*, expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.

- *El saber estar*, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la empresa.
- *El querer hacer*, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas.

Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001).

Actualmente las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo. Las empresas están enfocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y que sus empleados tengan los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desarrollen competentemente sus procesos productivos. Rahman, Molina, Parra et al. (2006) hacen notar que dichos procesos son cada vez más exigentes y demandan una mayor creatividad para generar un mejor nivel competitivo.

Páez (2006) indica que el enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado; traduciéndose en una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la empresa, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal. Este panorama ha orientado a las empresas a formular estrategias que les ayuden a consolidar un grupo de colaboradores que se adapte a las exigencias del ambiente.

La idea es reforzada con los comentarios que Páez (2006) cita de Díaz y Arancibia sobre el enfoque de competencias como producto de estas ne-

cesidades y orientaciones competitivas basadas en las capacidades de las personas altamente efectivas<sup>1</sup> que trabajan en la empresa.

Mertens (mencionado en Páez, 2006, p. 81) explica que “un componente importante de la arquitectura interna de la empresa es la competencia del factor humano, esto es, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos”; de esta manera, se deduce una mayor atención al factor humano de una organización, porque se ha tomado conciencia que gracias a éste, se aseguran los estándares de desarrollo orientados a la mejora continua. Por esta situación se han creado procesos de formación y evaluación orientados a motivar el desarrollo personal y organizacional.

Calderón (2006) explica sobre el reconocimiento de la dimensión humana como un factor clave de la productividad, ya que esta dependerá del desarrollo de competencias de las personas y no solamente de la inversión de capital.

El desarrollo personal implica tener capacidades que faciliten la superación de un problema, la mejora de desempeño y el cambio propio. Lazzati (2010) concibe seis aspectos que abarcan las características personales del desarrollo personal y los representa en tres niveles:

- *Primer nivel*: los conocimientos y habilidades específicas.
- *Segundo nivel*: los valores y creencias, así como la vocación.

---

<sup>1</sup> El término, relacionado con las personas altamente efectivas, surge de las aportaciones hechas por Stephen Covey, quien definió siete hábitos que tienen que relacionarse y deben tener los individuos para su efectividad personal e interpersonal tanto en la vida privada como laboral, a fin de aumentar su capacidad para obtener resultados. Los hábitos definidos son: “proactividad, empiece con un fin en mente, establezca primero lo primero, pensar en ganar/ganar, procure primero comprender y después ser comprendido, sinergice, afíle la sierra”; al respecto Valls (2003, p. 127) explica que los tres primeros hábitos permiten ser independientes, los siguientes tres ayudan a reforzar el arraigo en el carácter personal para trabajar en equipo, y el último es el integrador que inspira una perseverancia.

- *Tercer nivel*: las condiciones físicas, la personalidad y la inteligencia cognitiva y emocional.

Además establece que el desempeño individual está compuesto por el comportamiento y sus resultados consecuentes; dicho comportamiento está supeditado al grado de motivación y competencias que posee la persona, y que son elementos necesarios para poder evaluar significativamente el trabajo realizado.

Al respecto, Lazzati (2010) distingue dos tipos de competencias que pueden desarrollarse para un mejor desempeño laboral:

- *Las funcionales*, que consisten en los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad de trabajo.
- *Las compartidas o conductuales*, que comprenden los aspectos del comportamiento e interrelación con las unidades de trabajo.

Dicho desarrollo de competencias se fundamenta en tener actividades educativas que faciliten la adquisición de habilidades para vincular lo teórico con lo práctico (enriquecimiento de las competencias funcionales) y que orienten el comportamiento personal al vínculo de la integración grupal y desarrollo de la inteligencia emocional<sup>2</sup> del individuo, a fin de aprovechar sus fortalezas para superar sus debilidades (enriquecimiento de las competencias compartidas).

De esta manera, el término *competencia* actualmente se atribuye a lo adecuado o apto; Acevedo (2009) explica que se relaciona con el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos en la

---

<sup>2</sup> El término *inteligencia emocional* creado por Daniel Goleman y con él se pretende establecer el autodomínio y autoconocimiento como partes fundamentales de un ser emocionalmente inteligente; al respecto Smeke (2006, p.6) explica que “un individuo no sólo es inteligente por los resultados que se manifiestan en una prueba, como la del coeficiente intelectual, también es aquél que conoce sus emociones, las sabe expresar y usar adecuadamente; así como manejar sus impulsos en una forma correcta y tener la facilidad para interactuar con los demás.”

práctica que permiten a una persona realizar una actividad determinada, logrando un desempeño laboral exitoso, además de un adecuado comportamiento con base en las normas que aseguren eficiencia y calidad.

El empleo de la gestión por competencias ayuda a una empresa a enfrentar las exigencias del entorno: alta competitividad, productividad y la capacitación continua. Por ello, la tarea de las organizaciones consiste en gestionar el personal competente, considerando que el talento y la competencia de las personas generarán ventajas competitivas sostenibles en la empresa. Al respecto, Palomo (2010) hace referencia a que el talento de las personas es un valor diferencial que ayuda en la generación de ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo; además de que el profesional con talento es una persona comprometida que manifiesta —en su desempeño laboral— comportamientos de alto rendimiento, capitalizados en el éxito de la empresa.

Por tal razón, la exigencia de apoyarse en la gestión por competencias muy importante por que busca tener el talento adecuado en los puestos de trabajo; de ahí que se deben definir, identificar y establecer perfiles competenciales que se requieren en la empresa, además de diseñar políticas que incrementen el nivel de compromiso de las personas que laboren en ella.

Un modelo de competencia es utilizado para identificar los tipos y niveles de competencia requeridos para hacer las actividades de diferentes tipos de trabajo. De hecho, la trayectoria del personal se desarrolla al aplicar sus competencias en las tareas propias del perfil del puesto que ocupa. Ghani, Ariffin y Zainuddin (2008) explican que las personas que desarrollan sus competencias tienen iniciativas para conducir sus capacidades a cubrir las carencias que aún tienen respecto a su perfil solicitado; a esto lo han denominado *la carrera de los empleados*<sup>3</sup>. Por esta razón, la adquisición

---

<sup>3</sup> El término mencionado por los autores hace alusión a que dentro de las actividades de los empleados pueden emprenderse programas que midan su potencial, fortalezas y debilidades en el desarrollo de sus responsabilidades asignadas, a fin de establecer estrategias de entrenamiento y preparación para mejorar su desempeño y tener la visión de asignar nuevas tareas mediante programas de mentoring que se desarrollen en toda la estructura de la organización.



y gestión del personal es una base importante para reconocer y desarrollar las competencias laborales.

Arias, Portillas y Flórez (2007) explican que el enfoque actual por competencias debe estimular un proceso de aprendizaje significativo, integrando la teoría con la práctica para enlazar el conocimiento con la habilidad; de esta manera, considerar las competencias laborales dentro de la carrera de los empleados permitirá la contribución al desarrollo e incremento de la productividad y competitividad. Por tal razón, para lograr una gestión adecuada de las competencias laborales proponen las siguientes acciones:

- Certificar las competencias laborales específicas, reconociendo formalmente la demostración de una competencia normalizada dentro de las actividades laborales, es decir, asegurar la calidad de la empresa certificando no solamente los procesos y productos sino también el desempeño de las personas.
- Normalizar las competencias para establecer las especificaciones necesarias para desempeñarse adecuadamente; dichas normas deben contemplar:
  - a. Los logros que se deben alcanzar al desempeñar las tareas.
  - b. Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas requeridas para el logro de resultados.
  - c. Los diferentes contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo.
  - d. Las actitudes y comportamientos requeridos para el desempeño.
  - e. Las evidencias de resultados que las personas deben mostrar en su proceso evaluativo, como requisito para certificarse como competente.

Por otro lado, la gestión por competencias debe evaluar el desempeño con base en los objetivos establecidos, y medir los resultados de cada persona a fin de establecer el grado de contribución que cada una de ellas hace a la

empresa. De ahí que una responsabilidad que no se debe pasar por alto es informar a los empleados sobre los estándares utilizados para ser evaluados en su desempeño y establecer mecanismos de retroalimentación que permitan monitorear su progreso.

Evaluar las competencias implica un proceso con el que se acopia información sobre las competencias desarrolladas por el trabajador y son comparadas con el perfil de competencias requeridas por el puesto de trabajo, con la finalidad de formular acciones que ayuden a hacer ajustes. Grados, Beutelspacher y Castro (referenciados en Gil, 2007) explican que la evaluación por competencias tiene dos finalidades:

- Contribuir al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral, conociendo el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo.
- Seleccionar al personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo, gestión de compensaciones, acciones de entrenamiento, entre otras actividades de la gestión de recursos humanos.

Gil (2007) menciona que se pueden emplear diversas técnicas para la evaluación de competencias; la más adecuada será aquella que se apoye del comportamiento de las personas en el puesto de trabajo, que es el lugar donde se percibirá la actuación real del ejercicio laboral y se podrán verificar los conocimientos, habilidades y valores que integran la competencia laboral requerida para los puestos; para tal efecto hace un compendio de las técnicas que pudieran ser útiles para los propósitos del desempeño laboral:

- a. Por experiencia práctica:
  - Lista de verificación.
  - Sistemas de escalas para la observación.
  - Incidentes críticos.
  - Simulación y ejercicios prácticos.

- b. Por Características y experiencias del evaluado:
  - Test psicológicos.
  - Recogida de información biográfica.
  - Entrevista de evaluación.
  - Portafolios<sup>4</sup>.
- c. Por Valoraciones del evaluado o de los miembros de la organización:
  - Autoinforme sobre comportamientos.
  - Balance de competencias<sup>5</sup>.
  - Evaluación de 360°.

Vacarescu (2008) considera que el futuro del perfil de competencias para las nuevas empresas debe estar orientado de acuerdo con la calidad de la organización fundada en el conocimiento. Con base en una investigación realizada<sup>6</sup> sintetiza las principales competencias referentes al desempeño de los directivos y los empleados:

- Para los directivos:
  - a) *Elpensamiento estratégico*, manifestado a través de la capacidad de entender las tendencias del cambio, el ambiente interno y externo de la empresa.
  - b) *La dirección al cambio*, teniendo la capacidad de comunicar la visión estratégica de la organización, despertar la motivación

---

<sup>4</sup> Un *portafolio* es una carpeta en la que se recogen las experiencias formativas y profesionales de cada persona, con el fin de registrar documentalmente las competencias adquiridas en un tiempo determinado (Gil, 2007).

<sup>5</sup> Un *balance de competencias* es una técnica de autoevaluación que permite tomar conciencia de sus propias competencias, motivaciones y compromisos para construir un proyecto de profesionalización según las necesidades del mercado laboral (Rodríguez, citado en Gil, 2007).

<sup>6</sup> *The competence and the information performance in the functional organization of the brain* (Publishing House of Academy, Bucharest, p. 25-31).

y adhesión de los colaboradores para el logro de innovaciones y la optimización de los recursos.

- c) El manejo de relaciones en una compleja red de grupos de interés (proveedores, clientes, distribuidores, competencia, socios, autoridades de gobierno, etc.) de la cual se tendrá cierta influencia, sin que sea una autoridad formal.
  - d) *La adaptabilidad*, es decir, la capacidad para cambiar las estructuras y la gestión por procesos cuando sea necesario.
  - e) *El entendimiento interpersonal*, el cual supone la capacidad de entender las señales emitidas por los otros y la atribución de adecuar valores a ellas.
  - f) La asignación de poder a los colaboradores.
  - g) *La eficiencia del equipo*, que consiste en la capacidad de tener éxito en construir grupos interdisciplinarios que realmente trabajen juntos.
  - b) *La movilidad*, expresada a través de la capacidad de adaptarse a los diferentes ambientes y trabajar eficientemente en esas condiciones.
- Para los empleados:
    - a) *La adaptabilidad*, teniendo la predisposición de considerar al cambio como oportunidades y no como miedos.
    - b) *La motivación*, el verdadero entusiasmo para buscar el compromiso y emprender nuevas competencias técnicas, logrando con ello facilitar el cambio de sus funciones actuales.
    - c) *La motivación del logro*, que significa el impulso a la innovación al estilo *kaizen*<sup>7</sup> para tener la capacidad de responder a la competencia.

---

<sup>7</sup> *Kaizen* es un método científico usado en Japón para el desarrollo de la creatividad y la innovación en los aspectos de la organización, a través de la mejora de la calidad y el incremento de la productividad (Vacarescu, 2008).

- d) *La motivación para realizar actividades bajo términos de presión*, como son: la combinación de adaptabilidad y resistencia al estrés.
- e) *El espíritu de cooperación*, que se manifiesta a través de la capacidad de trabajar en grupos interdisciplinarios y considerando el entendimiento interpersonal y la adhesión a la organización.
- f) *La orientación a la gratificación del cliente*, cumpliendo el deseo de las otras personas: el entendimiento interpersonal, escuchar a los clientes, la iniciativa para superar obstáculos y enfrentar las exigencias de los clientes.

### 3. EJERCICIO DEL *COACHING* EMPRESARIAL

Con base en las aportaciones anteriores, y a la necesidad de sobrevivencia de una empresa en los mercados competitivos, es importante centrar los esfuerzos en poseer el personal con talento y competencias adecuadas que faciliten el compromiso de los individuos para con la empresa, y se encuentren alineados con los propósitos de la organización. Por tal motivo, Sánchez - Bayo (2010) sugiere que tanto las empresas como sus miembros deben interesarse en la inversión de procesos de desarrollo e investigación personal mediante el ejercicio del *coaching*.

El ejercicio del *coaching* tiene la intención de mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo con el que interactúa el *coach*, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad. Al respecto, Muradep (2009) indica que dicha efectividad se podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los colaboradores.

La efectividad se obtiene cuando el *coaching* enfrenta los problemas desde su origen, se enfoca a incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios de su entorno. Rodríguez (2008) ve dicha efectividad como una “justificación económica”, porque resulta ser la mejor herramienta para obtener resultados cuantificables de todo el proceso de entrenamiento, formación y motivación, luego de que el *coach* lidera los esfuerzos para el desarrollo profesional y personal.

Weiss y Kolberg (2003) comentan que desde la Edad Media los aprendices procuraban formarse en su trabajo obteniendo habilidades y conocimientos para realizar mejor sus actividades; actualmente, los miembros de una empresa tienen la necesidad de estar a la vanguardia de los conocimientos y habilidades que contribuyan a la competitividad laboral, por lo que el ejercicio del *coaching* tiene la finalidad de apoyar a los colaboradores de todos los niveles de la organización.

Whitmore (citado en Merino, 2010) indica que el *coaching* consiste en desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. La tarea principal es ayudarlo a aprender, más que enseñarle.

Una persona que oriente y coordine el talento humano debe poseer capacidades que le faciliten el acceso a mejores logros, empleando con ello el ejercicio de las competencias funcionales y conductuales.

Para reforzar la obtención de mejores resultados, Ezquiaga (2010) hace énfasis en el empleo de estímulos, como herramientas que impulsan a acceder a las mejores cualidades<sup>8</sup> de una persona y lograr que esta aplique su máximo esfuerzo.

Weiss y Kolberg (2003) comentan que el *coaching* debe fomentar la conscientización y sostener los cambios conductuales, utilizando información que conduzca al éxito de la empresa. Por su parte, Cantera (2004) considera que el *coaching* es una herramienta que favorece el apoyo de: la formación, la gestión del conocimiento, el cambio, la evolución cultural y la gestión de personas. Por tales circunstancias, el *coach* opta por la transformación. Launer (2008) recomienda seguir el *pensamiento zen*<sup>9</sup>; dicha transformación se logra a través de las interrelaciones sociales, la negociación y el consenso; al respecto, una de las funciones esenciales del

---

<sup>8</sup> Ezquiaga (2010) establece que las cualidades de la persona están regidas por sus talentos y potencialidades.

<sup>9</sup> La filosofía zen es un pensamiento oriental, que hace referencia a la habilidad de vivir el presente, confiar en las capacidades personales de transformación y sacar lo mejor de uno mismo, para descartar viejas creencias que impidan la realización plena del individuo (Launer, 2008).

*coach* es ayudar a establecer los mecanismos para que la persona aprenda y pueda contribuir a su transformación, adaptándose así a los retos y condiciones que le exige su entorno.

Emplear el *coaching* implica invertir en el desarrollo de talentos y potencialidades que tienen los principales encargados de una organización, pero también sirve para desarrollar las competencias y comportamientos de los colaboradores que participan en la empresa (Paloma, 2008).

El *coaching* empresarial consiste en acciones enfocadas al bienestar de la organización, los equipos de trabajo y las personas que se comprometen, alineando el potencial de sus miembros a la identidad y propósitos de la empresa (Muradep, 2009).

De esta manera, la persona que coordine al talento humano debe tener la competencia de interactuar y relacionarse con la gente, ejerciendo el trabajo y comunicación en equipo. López (2010) indica que las habilidades de un *coach* se desarrollan adecuadamente si se ejerce un liderazgo de tipo transformacional<sup>10</sup>, mismo que comprende los siguientes aspectos:

- *La gestión de sí mismo*, a través del autoconocimiento y dominio de emociones.
- *La gestión del conocimiento*, asumiendo el papel de aprendiz en la interacción con sus colaboradores.
- *La gestión del futuro*, visualizando las oportunidades, perspectivas y rumbos por los que tendrá que orientar al personal, según la información que el entorno le proporciona al ser analizado.
- *La gestión de la emocionalidad*, manejando las emociones de sus colaboradores para lograr su máximo rendimiento.
- *La gestión de redes*, explotando su capacidad de conversar y formar una interacción estrecha con el personal.

---

<sup>10</sup> El liderazgo transformacional lo ejercen las personas que consideran importante realizar una transformación en la empresa en un momento de cambio constante. Busca potencializar el desarrollo de los colaboradores, a través de sus competencias, valores, motivaciones y desempeño (Mateo, 2006).

- *La gestión del aprendizaje*, ejerciendo una retroalimentación que ayude a emitir juicios sobre los resultados y oportunidades surgidas en el desarrollo de las actividades.

En este sentido, la investigación realizada por Páez (2006)<sup>11</sup> estableció que las cualidades de un líder transformacional giran en torno a su credibilidad e integridad, logrando con ello inspirar confianza y generar compromiso con los colaboradores.

De hecho, desde 1997 Ulrich<sup>12</sup> (explicado en Calderón & Naranjo, 2004) había comentado que para gestionar al personal era necesario establecer el rol de *la conducción de la transformación y el cambio*, cuyo propósito se enfocaría en desarrollar dentro de la empresa la capacidad de cambio.

En relación con las competencias y cualidades que debe tener un *coach*, Villa y Caperán (2010) establecen características que tendrá que asumir para ejercer de manera efectiva el *coaching* dentro de la empresa:

- Tener interés por la mejora del rendimiento de todo su equipo; esto lo logrará depositando la confianza en el potencial de la gente.
- Gestionar el desarrollo de sus colaboradores, implicando las actividades de planeación, evaluación, diagnóstico y alineación de los intereses particulares con los del equipo y toda la empresa.

---

<sup>11</sup> *Competencias para el liderazgo gerencial*, Primer Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración. Esta investigación se desarrolló desde 2002 en la Facultad de Administración de Empresas en la Universidad Externado de Colombia, y se enfocó en la identificación de las competencias asociadas con el liderazgo en el desempeño gerencial.

<sup>12</sup> En una investigación de 1997 Ulrich estableció cuatro tipos de competencias que correspondían a cuatro roles de la gestión humana: El rol de la gerencia estratégica de los recursos humanos para alinear las estrategias y prácticas de recursos humanos con la estrategia de la empresa; el rol del experto administrativo, enfocado a que los procesos de recursos humanos se diseñen y funcionen eficientemente; el rol adalid de los empleados, para formar una mayor competencia y dedicación de los empleados en su trabajo; el rol de la conducción de la transformación y el cambio (Calderón & Naranjo, 2004).



- Mantener el *feedback* para apoyar o corregir los niveles de desempeño; los autores en cuestión manifiestan que las competencias que debe manifestar el *coach* en esta tarea deben estar enfocadas a tener la capacidad de ser persuasivo, asertivo y manifestar objetividad.
- Dominar la escucha activa y la empatía para generar un ambiente de confianza en la interrelación de sus actividades.
- Asumir formalmente el papel de *coach*, el cual implica utilizar las herramientas adecuadas<sup>13</sup> para garantizar la gestión de las personas y desarrollar sus competencias.

De esta manera, el ejercicio del *coaching* empresarial potencializa la capacidad de aprender y poder enfrentar los desafíos aprovechando las oportunidades que se presentan.

Se requiere educar al personal sobre lo que son sus competencias y cómo pueden ser aplicadas y vinculadas para el éxito de la empresa.

Jones y George (2010) amplían la intensión de saber enfrentar el entorno cambiante que actualmente impera en el ambiente empresarial; esto será mediante el enfoque del aprendizaje organizacional<sup>14</sup>, en el que los dirigentes que asuman el ejercicio del *coaching*, tratarán de mejorar los deseos y aptitudes de sus colaboradores para comprender y administrar la organización, sus actividades y su relación con el medio, así como las capacidades para tomar decisiones. Para tener una organización que aprende, los mismos autores presentan las aportaciones de Peter Senge en relación con los principios para crear una empresa con ese calificativo; estos son:

---

<sup>13</sup> Las herramientas de apoyo a las que hacen referencia Villa y Caperán son las mismas que Launer (2008) y Bayón et al. (2006) recomendaron para el ejercicio del *coaching* (y que fueron presentadas con anterioridad), a saber: *mentoring*, formación, *feedback* 360°, entrevistas, *counselling*.

<sup>14</sup> Jones y George mencionan que una organización que aprende es aquella en que los gerentes tratan de maximizar las habilidades y capacidades de las personas que pertenecen a una empresa, haciéndolas pensar y ser más creativas en sus acciones y decisiones involucradas en las tareas diarias de esta.

- Los gerentes, en su papel de *coach*, deben facultar a sus colaboradores para que tomen sus decisiones y puedan experimentar, crear y explorar lo que quieran.
- Los colaboradores deben ser alentados a desarrollar formas sofisticadas de pensar, para que puedan encontrar nuevos métodos para hacer su trabajo y comprendan lo que requiera una actividad determinada. Es decir, que tengan el impulso para experimentar y correr riesgos.
- Los gerentes, en su papel de *coach*, deben fomentar la creatividad en equipo, para que se pueda abarcar más el aprendizaje de todas las unidades administrativas de la organización.
- Se debe crear la visión compartida, con la que todos los integrantes de la organización enmarquen los problemas y oportunidades que se presentan en su entorno.
- Se debe considerar un proceso de aprendizaje sistémico, es decir, que se reconozcan los efectos de una actividad sobre otra realizada en toda la organización.

Las empresas actuales deben estar en constante proceso de aprendizaje. Launer (2008) explica que el aprendizaje organizacional se considera un proyecto estratégico que tiene una visión compartida para identificar cuáles son las competencias claves y la capitalización de experiencias a fin de enfrentar los cambios suscitados.

Los factores que inciden en el éxito de una empresa que opta por un proceso de transformación y aprendizaje guiado por el ejercicio del *coaching* son:

- Las competencias fundamentales y bien desarrolladas a partir de las cuales la empresa podrá efectuar un desempeño adecuado.
- La actitud de apoyo, por parte de los altos mandos de la empresa, en los procesos de una continua mejora.
- La capacidad de incorporar nuevos aprendizajes que contribuyan a la transformación positiva tanto de los miembros de la organización como de la empresa misma.

Uno de los aspectos que debe considerarse en las empresas que aprenden es la necesidad de cambiar las premisas para dirigir los grupos de trabajo, a través de un esquema que guíe a los empleados al desarrollo de sus talentos, mediante el ejercicio del *coaching*. Gadow (2008) advierte que dicha actuación ha venido desarrollándose significativamente, hasta llegar al punto de considerarse una necesidad de profesionalización mediante capacitaciones específicas, e incluso se han establecido puestos funcionales denominados *manager coach* o *coach interno*.

Por lo tanto, para poder incrementar la confianza y aprovechamiento de los talentos, competencias del personal y fortalezas de las organizaciones es recomendable profesionalizar el ejercicio del *coach*; cuyos propósitos se sintetizan en lograr:

- Establecer estándares profesionales para un *coach* empresarial.
- Desarrollar estructuras culturales de *coaching* en las organizaciones.
- Aumentar las actividades formales del *coach*.
- Desarrollar metodologías y herramientas más sofisticadas para promover el aprendizaje y crecimiento competitivo de los individuos de la organización.
- Ejercer el *coaching* grupalmente.

Launer (2008) indica que el *coach* participará ayudando a analizar las bases del conocimiento existente y las aptitudes actuales de la empresa; para identificar las posibles barreras y definir los mecanismos necesarios para darles seguimiento y evaluación a los procesos. Además de fomentar la participación creativa de sus colaboradores para lograr un crecimiento competitivo en la ejecución de sus actividades.

#### 4. CONCLUSIÓN

Las *competencias* son comportamientos observables en la realidad del trabajo, que se manifiestan en diferentes niveles del saber.

Un colaborador que mejore sus habilidades, conocimientos y actitudes podrá desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales. La tarea de una empresa es saber gestionar por competencias, es decir, examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la empresa.

Para lograr que una empresa funcione es necesario que el líder involucre al personal, lo oriente y contribuya al desarrollo de sus competencias laborales, complementando sus esfuerzos con la gestión de sus procesos operativos que permitan alcanzar niveles adecuados de productividad, gracias a las aportaciones competitivas de las personas.

Transformar las actividades del líder para facilitar la gestión del personal por competencias implica orientar sus esfuerzos a practicar el ejercicio del *coaching*, estableciendo con ello acciones de ayuda u orientación para que sus colaboradores optimicen sus talentos, desarrollen sus potencialidades y sean capaces de lograr objetivos efectivos de manera propia, que contribuyan a cubrir las exigencias competitivas del entorno.

El *coaching* empresarial es una modalidad que va más allá de la orientación personal y de acciones ejecutivas, pretende enfocar esfuerzos que beneficien a la empresa, los grupos y los individuos, alineando sus expectativas de desarrollo, y acompañando a los protagonistas de la organización a mejorar su desempeño y a ser productivos. De esta forma, se deduce que las acciones del *coaching* empresarial están relacionadas en un sistema que comprenden elementos culturales y elementos relacionados con el comportamiento, las actitudes y las creencias de todos los que integran la empresa.

La información presentada invita a investigar, desarrollar y aplicar el ejercicio del *coaching* en los integrantes de una empresa, a fin de prosperar en sus competencias y, consecuentemente, mejorar su desempeño en el trabajo.

## Referencias

- Acevedo, P. (2009). Estudio del estado del arte de las competencias en América Latina, Europa, México y su relación con el Nuevo Modelo Educativo y la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan. 9º Congreso Internacional de la Universidad. (1) 3 - 5.
- Arias, L., Portilla L. & Flórez, M. (2007). Competencias y empleabilidad. *Journal Scientia Et Technica*, XIII(037), 379 - 382.
- Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M. et al. (2006) *Coaching realmente*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Cantera, J. (2004). *Coaching. Mitos y realidades*. Madrid: Pearson Prentice-Hall.
- Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas* (Universidad Nacional de Colombia), 027, 57 - 72.
- Calderón, G. & Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (Universidad Nacional de Colombia), 023, 79 - 97.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ezquiaga, G. (2010). Estimular talentos, un talento poco practicado. *Talento Humano*, 14, 22 - 23.
- Gadow, F. (2010). *Dilemas. La gestión del talento en tiempos de cambio*. Argentina: Granica.
- Ghani, I., Ariffin, Z., Zainuddin, Y. (2008). Competency based Career Development and Performance Management Practices and Service Quality in Malaysian Public Organizations. *Academic Journal*, 4 (2), 235 - 241.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Journal Educación XXI* (10), 83 -106.
- Jones, G. & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Launer, V. (2008). *Coaching: un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- Lazzati, S. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. *Talento Humano*, 14, 32 - 33.
- López, E. (2010). El líder transformacional en las empresas del siglo XXI. *Talento Humano*, 14, 12 - 13.
- Llopis, J. (2001) *Dirigiendo y reinventando la empresa: 11 factores clave del éxito empresarial*. (2ª ed.). Madrid: Gestión 2000.
- Mateo, D. (2006). *Gestión emprendedora. Estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. Vigo, España: Ideas Propias.

- Merino, J. (2010). Pensamiento estratégico: Aplicaciones al coaching ejecutivo. *Contaduría Pública*, 451, 14 - 18.
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires: Granica.
- Mudler, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Empresarial* (Universidad de Wageningen), 40, 5 - 24.
- Páez, I. (2006). Competencias para el liderazgo gerencial, *Journal Sotavento de la facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia*, Vol. 1, pp. 78 - 97.
- Paloma, T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Palomo, M. (2010). *Gestión por competencias y talento*. Madrid: ESIC.
- Rahman, N., Molina, U., Parra, S. et al. (2006). Competencias laborales: un análisis desde Trabajo Social 1995 - 2005. *Tendencias y Retos* (Revista de la Facultad de Trabajo Social, Universidad La Salle Colombia), 11, 153 - 168.
- Rodríguez, G. (2008). *Domine el coaching y potencie su empresa*. México: Grijalbo.
- Sánchez - Bayo, A. (2010). Propósito y talento: Coordenadas para centrar la carrera profesional. *Talento Humano*, 14, 14 - 15.
- Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. *Boletín de Estudios Económicos*, 174, 537 - 574.
- Smeke, S. (2006). *Alcanzando la inteligencia emocional*. México: Ruz.
- Vacarescu, L. (2008). The competence the increase factor of the professional. *Journal of Applied Economic Sciences*, III (4), 65 - 70.
- Valls, A. (2003). *Las doce habilidades directivas clave*. Madrid: Gestión 2000.
- Villa, J. & Caperán, J. (2010). *Manual de coaching*. España: Profit.
- Weiss, T. & Kolberg, S. (2003). *Coaching competencies and corporate Leadership*. Estados Unidos: St. Lucie Press.