



**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# **Coaching y liderazgo como estrategias para la formación de competencias profesionales**

---

---

Año  
2014

Autor  
Santini, Patricia

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Santini, P. y Marshall, D. (2014). *Coaching y liderazgo como estrategias para la formación de competencias profesionales*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

**III CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE  
LA REPÚBLICA**

**ENCUENTRO REGIONAL CENTRO OESTE DE ADENAG**

**INTEGRACIÓN Y COMPETITIVIDAD PARA EL FUTURO DE LAS  
ORGANIZACIONES**

VILLA MARÍA

06 y 07 DE NOVIEMBRE DE 2014

**COACHING Y LIDERAZGO COMO ESTRATEGIAS PARA LA  
FORMACION DE COMPETENCIAS PROFESIONALES**

**SANTINI, PATRICIA. AUTORA Y EXPOSITORA**

**MARSHALL, DIEGO. AUTOR Y EXPOSITOR**

# COACHING Y LIDERAZGO COMO ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

**Palabras Claves:** Coaching, Liderazgo, Competencias, tendencias, RRHH

## *Introducción*

En el mundo actual lo único constante es el cambio, de ahí que los líderes deban prepararse para ser capaces de innovar, motivar y adaptarse a las nuevas e inesperadas situaciones que se presenta. En todo esto es fundamental el liderazgo organizacional.

Habilidad del líder para orientar el trayecto a seguir, a través de la estimulación, de todas las áreas que conforman un sistema de organizaciones; potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

Tanto es así que John Maxwell establece que el liderazgo organizacional representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder, el cual Maxwell define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

## *Problema*

La alta exigencia del entorno en los últimos años y la situación actual nos hacen sin duda ir en búsqueda de herramientas gerenciales que coadyuven a gestionar y liderar nuestros recursos físicos e intelectuales de manera eficiente procurando con esto encontrar la luz que nos dirija permitiendo menguar nuestras posibles carencias.

## *Justificación*

Podemos decir que, a través del Coaching, nos encontramos actualmente con una herramienta que seguramente nos puede contribuir mucho en nuestra gestión, potencializando nuestras competencias a través del ser; entendido lo anterior como el primer paso para hacer un estricto autoanálisis de fortalezas y oportunidades personales que se pongan en evidencia y pueda interiorizarlas tanto que logre resolverlas y simiente las bases para conseguir comprender e identificar entre los talentos naturales propios y las cosas que puedo aprender; solo así cuando voy de adentro hacia afuera es que llego a encontrar mi verdadero yo profesional.

## *Desarrollo*

El *coaching* se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto, este puede entenderse como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas.

Es así; como el *coaching* representa un medio estratégico para el siglo actual dado que el individuo busca hoy en día la superación personal con el propósito de ser más

productivo y aprovechar la vida al máximo en sus diferentes contextos. Está basado en una relación donde el *coach* asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural. El concepto de coach puede tomarse como un acompañamiento, o guía. En definitiva el coach no es más que un profesional “con formación especializada y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el coachee (entrenado), un espacio de reflexión para mejorar”. Por eso es tan fundamental que el profesional que quiera dedicarse al *coach* o acompañamiento profesional cuente por una parte con suficiente bagaje o experiencia y por otra con un considerable equilibrio personal y emocional. El *coach* se define como un profesional con amplia y reconocida experiencia que inspire confianza, que esté preparada a escuchar más que a hablar, y que pueda dar una retroalimentación constructiva. Es un facilitador hacia nuevos aprendizajes y cambios estructurales. Los *coach*, NO están focalizados en el detectar errores, por el contrario, se basa en hacer que los individuos descubran por sí mismos sus fallas, con esta premisa cada uno aportará lo mejor de sí mismos para dar mejores rendimientos, un *coach*, lo que hace es indagar, y según su enfoque y su análisis podrá obtener resultados efectivos.

Entonces, sería importante preguntarnos como un coach puede contribuir al desarrollo de nuestras competencias personales y profesionales?

Recordemos que el término de competencia se define como “el conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una ocupación dada”, definición, heredera del concepto de McClelland (profesor de Psicología de Harvard) que es aparentemente sencilla pero que sintetiza algunas reflexiones y estudios complejos. En él observamos como el concepto de Competencia procede de la Psicología y se relaciona con el concepto de capacidad, ser capaz de realizar algo etc...Si consideramos esta definición enunciada, desde la perspectiva de la formación profesional, se destaca la idea de que para realizar con éxito una función determinada, se requieren conocimientos, actitudes y destrezas, lo cual requiere de coachs versados

que fortalezcan con una dinámica flexible e innovadora coachees competentes y exitosos.

El coach es una persona que facilita cambios que trabaja a los individuos a partir de sus competencias del ser, para fortalecer y hacer competitivo y productivo su desempeño a través del saber y hacer.

Según Le Boterf (2001) experto en Ingeniería y Recursos Humanos, Competencia es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado recursos propios (habilidades, conocimientos y actitudes) y recursos del entorno para producir un resultado definido. Según esta definición; la competencia implica capacidad propia (habilidades) pero incluye la capacidad de movilizarla, además de movilizar los recursos del entorno, lo que supone una adaptación a cada situación, dotando al concepto de más complejidad para la inclusión efectiva al mercado laboral. Por lo tanto, se basa en la construcción de nuevos procesos fundamentados con un coach que se caracterice por: comentarios asertivos, visión trascendente, que respeta profundamente a su grupo de trabajo, estimula el cambio y la transformación hacia nuevos aprendizajes.

Entonces, para desarrollar competencias no solo es necesario contar con un interés o motivación personal hacia el cambio, sino también con buenos orientadores o facilitadores que nos encausen hacia nuevos rumbos que provoquen una exigencia personal y técnica que me permita evidenciar y/o fortalecer mis talentos hacia el éxito profesional.

Consecuentemente; el coaching es un proceso o medio que facilita este avance dado que para construir o mejorar competencias se debe considerar la conciencia de sí mismo; es decir, la comprensión de nosotros mismos y de cómo respondemos a nuestro entorno.

Cuanta más conciencia tenga, mas capacidad se tiene para entender a los demás y de interactuar mejor con ellos. Al conocernos mejor, somos mas realistas de los cambios que requerimos y de poder equilibrar nuestros diferentes roles en diversos contextos, y así iniciamos el desarrollo de nuestras competencias del ser a partir de patrones de conducta como la introspección mediante una reflexión interna.

Enseñar es el proceso consistente en ayudar a otros a desarrollar habilidades y capacidades. En el papel de maestro, el coach centra su atención sobre el juego interno de su cliente, apoyándole para que esté mentalmente preparado para dar lo mejor de sí. Así mismo, los buenos maestros ayudan a la persona a desarrollar nuevas estrategias para “aprender a aprender”.

La enseñanza se centra más en la adquisición de capacidades cognitivas generales que en formas concretas de actuar en situaciones específicas, los actuantes que han tenido éxito aprenden de sus errores, pero no se obsesionan con ellos. En relación con el coaching, los conceptos de enseñanza y desarrollo de capacidades se refieren a lo que podríamos denominar juego interno de la actuación.

El concepto fue desarrollado por Timothy Gallwey (1974,2000) como medio para ayudar a las personas a alcanzar la excelencia en diversos deportes (tenis, golf, esquí, etc.) en la música, en los negocios y en la formación empresarial.

En cualquier área de actuación de que se trate, el éxito requiere la utilización tanto de la mente como del cuerpo. La esencia del juego interno consiste en prepararse mentalmente para actuar bien, es decir, está relacionado con nuestro enfoque mental a lo que estamos haciendo.

Eso incluye la actitud, la seguridad en sí mismo y en el equipo, la capacidad para concentrarse eficazmente, tratar con las equivocaciones y con la presión para focalizar nuestro saber y hacer.

## *Conclusiones*

Luego de lo desarrollado podemos sintetizar los aportes del Coaching a las Organizaciones y al liderazgo organizacional en siete puntos:

1. Alinear la misión personal del trabajador con la misión de la empresa: el respeto por la identidad y la misión personal del trabajador es la base de su motivación. El directivo ha de ser lo suficientemente hábil para que la misión de la empresa sea también la misión personal de cada uno de los integrantes del equipo.
2. Excelencia en la comunicación: un resultado extraordinario está íntimamente ligado con una comunicación de excelencia.
3. Desarrollo de la Inteligencia Emocional: el directivo debe ser capaz de articular un mensaje que resuene en la realidad emocional del equipo. Debe ser un gestor de dominio humano y constructor del capital emocional grupal.
4. Pensamiento sistémico: esta línea de pensamiento supone un alto nivel de conciencia donde cada integrante de la empresa entiende la consecuencia de su participación. Los resultados empresariales pasan así a depender exclusivamente de cada uno de los trabajadores, al mismo tiempo que se desarrolla un mayor sentido de pertenencia.
5. Aprendizaje continuo: un equipo que aprende a aprender es el que ve los eventos como oportunidades para el desarrollo de habilidades.
6. Potenciación de la responsabilidad personal: cuando ejercemos de víctimas estamos trasladando la responsabilidad a otra persona o a las circunstancias.

7. Visión de coach: el directivo ha de ejercer como creador, generador y arquitecto de confianza. Debe tener la capacidad de ver a sus compañeros y colaboradores más grandes de lo que son y tratarlos en consecuencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ECHEVERRIA, RAFAEL. (2003). "ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE". (6ª ED.). CHILE. EDITORIAL: ICSAEZ.
- MCCLELLAND, DAVID (1987), "HUMAN MOTIVATION"
- GALLWEY, TIMOTHY (1974-2000), "THE INNER GAME"
- GAUTIER, B., (2001), COACHING DIRECTIVO: PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE PERSONAS Y EQUIPOS, OBRERÓN
- [HTTP://WWW.MANAGEMENTJOURNAL.NET/LIDERES-OPINION/ACTUALIDAD/7-APORTES-DEL-COACHING-A-LAS-EMPRESAS](http://www.managementjournal.net/lideres-opinion/actualidad/7-aportes-del-coaching-a-las-empresas)