

**TEAM COACHING, FACTOR PARA POTENCIAR EL EMPODERAMIENTO EN  
EL TRABAJO EN EQUIPO**



**MYRIAM SONIA RODRÍGUEZ GUAMPE**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:**

**CLAUDIA LUCIA PEÑA PINEDA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
ENERO DE 2017**



## Tabla de contenido

Resumen .....	2
Palabras clave:.....	2
Abstract.....	2
Key words .....	2
Introducción. ....	3
Aspectos Teóricos del Coaching, el Team-Coaching y el Empoderamiento en el Trabajo en Equipo. ....	5
Retos del Team-Coaching en el Trabajo en Equipo. ....	9
Propuestas de Implementación del Team – Coaching dentro de los Equipos de .....	11
Conclusiones .....	16
Referencias.....	20

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Síntesis de propuestas para la implementación del Team – Coaching en las organizaciones....	15
---	----

## Resumen

Los aportes teóricos y prácticos de las Ciencias Administrativas se orientan hacia el talento humano, como factor esencial de la prospectiva organizacional, por lo cual es importante comprender la dinámica de los equipos de trabajo y contar con estrategias apropiadas para apoyarlos. El coaching y el Team-Coaching son sólidas herramientas para propiciar mayor bienestar y efectividad de las personas, lo cual se traduce en empoderamiento, haciendo realidad tanto el proyecto de vida, como el éxito empresarial. Esto plantea retos para la gestión humana en términos de la implementación del proceso, de su interiorización y del impacto sobre la cultura empresarial, lo que implica que la organización se comprometa con el desarrollo humano integral.

## Palabras clave:

Coaching, Team-Coaching, Trabajo en Equipo, Empoderamiento.

## Abstract

Theoretical and practical contributions of the Management Sciences are oriented towards human talent, as an essential factor of the organizational prospective, this is important to understand the teamwork's dynamic and to have appropriate strategies to support them. Coaching and Team-Coaching are solid tools to promote greater well-being and effectiveness of people, which translates into empowerment, making both the life project and business success a reality. This poses challenges for human management in terms of the implementation of the process, its internalization and the impact on enterprise culture, which implies that the organization is committed to integral human development.

## Key words

Coaching, Team-Coaching, Teamwork, Empowerment.

## **TEAM COACHING, FACTOR PARA POTENCIAR EL EMPODERAMIENTO EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

### **Introducción.**

En las organizaciones del mundo contemporáneo existe una constante preocupación por el desarrollo del Talento Humano, y las estrategias más adecuadas para que la Gestión Humana logre el doble propósito de garantizar beneficios tanto personales, como organizacionales, a partir del bienestar y la proyección de sus integrantes, que están en permanente transformación, ya sea de forma espontánea, o a través de una programación intencional para el mejoramiento, que propicie el desarrollo integral.

Una de las estrategias con mejor reconocimiento para garantizar que las personas logren dar lo mejor de sí y para que puedan alcanzar estadios elevados de desarrollo integral es el coaching, pero esta, inicialmente se trabajó desde una perspectiva individual. Esto trajo consigo retos, debido a que la organización se estructura de un modo efectivo y alcanza mejores resultados a través de equipos de trabajo, por lo que necesariamente, la estrategia y el ámbito funcional deben articularse.

La articulación se da por medio del concepto Team-Coaching, que aplica el coaching a las dinámicas específicas del trabajo en equipo, y éste puede cumplir diversos objetivos, porque se ajusta flexiblemente a la organización. El propósito del empoderamiento, sin embargo, es en especial importante, porque está en la base de la práctica, haciendo posible que las iniciativas de las personas se materialicen, es decir, que los proyectos se hagan realidad, que se dé la ejecución, por lo que es el tópico al que se apunta en el presente ensayo.

Uno de los problemas más comunes en las organizaciones actuales es el de la de pasar del dicho al hecho, porque se destinan grandes recursos y esfuerzos que dan modelos de trabajo, estrategias y planes muy sofisticados y completos, que articulan las recomendaciones de expertos y la labor de directivos y demás integrantes de la empresa, para acordar y diseñar el proyecto prospectivo de la organización, pero cuesta llevarlo a la práctica (Serna, 2012).

En este sentido, es que el empoderamiento se vislumbra como un punto clave del proceso de Team-Coaching, porque favorece la operatividad en los equipos y, por ende, en la organización. La mayor concientización sobre la importancia del trabajo en equipo para el

desarrollo y la sostenibilidad empresarial implica el abordaje de procesos prácticos, que conduzcan a una amplia sinergia en la labor de dichos equipos.

Es por ello, que se debe incidir cada vez más sobre la calidad de los mismos, y, por tanto, sobre el bienestar humano en la organización, para lo cual, las propuestas generadas al final de este ensayo, constituyen una contribución y una oportunidad, para continuar la profundización en estos temas trascendentes para la organización del futuro.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea como objetivo general del estudio el siguiente:

Fundamentar la prospectiva empresarial a partir del desarrollo integral humano en las organizaciones a partir del Team – Coaching.

Este objetivo general se desarrolla a través de los siguientes tres objetivos específicos:

- Analizar la relación entre los conceptos teóricos del Team-Coaching, a la luz del empoderamiento, el desarrollo humano integral y la gestión humana en las organizaciones.
- Identificar los retos que las organizaciones deben enfrentar para implementar la metodología del Team – Coaching.
- Sintetizar propuestas generales, para la implementación del Team – Coaching como estrategia para el desarrollo humano y para el éxito empresarial.

La metodología de la presente investigación es descriptiva, ya que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) implica un proceso analítico a partir de las diferentes fuentes teóricas, para un abordaje que haga explícito el fenómeno, facilitando su comprensión, que en este caso se relacionan con las teorías del talento humano, los modelos de gestión humana y las técnicas de Coaching y Team – Coaching, para situarlas en el contexto organizacional.

De acuerdo con esto, el presente ensayo parte de la síntesis de los aspectos teóricos de estos dos últimos conceptos, y del empoderamiento como factor resultante de los procesos relacionados con los equipos de trabajo y sus integrantes; posteriormente, en el apartado siguiente, se ofrecen los retos que este tipo de estrategias representan para la organización, y luego, a partir de los mismos, en el apartado cuatro, se generan una serie de propuestas para

afrontar dichos retos, para finalmente, ofrecer las conclusiones donde se integran estos aspectos teóricos, de retos y de propuestas.

### **Aspectos Teóricos del Coaching, el Team-Coaching y el Empoderamiento en el Trabajo en Equipo.**

En las teorías organizacionales más recientes se ha generado un movimiento hacia la consolidación de modelos de desarrollo humano al interior de las organizaciones, los cuales se sintetizan en las teorías del Talento Humano (Pinto, 2014). Dentro de éstas, la motivación, la identidad, y otros factores que se refieren al vínculo estrecho y proactivo entre la organización y la persona, se enfocan en la integralidad de dicho desarrollo y en la pertinencia de las estrategias adecuadas del trabajo en equipo.

Estas contribuciones sobre el desarrollo personal integral en la organización se enmarcan dentro de los Modelos de Gestión Humana (Quintero y Vargas, 2011). La cuestión esencial en estas formulaciones teóricas es la identificación de un conjunto de estrategias que permitan que el Talento Humano de las organizaciones no sólo sea productivo y leal, articulándose permanente y voluntariamente a los objetivos compartidos de la organización, sino también, que pueda crecer, mejorar su formación y cumplir su proyecto de vida.

Estas consideraciones implican observar qué tipo de estrategias son más efectivas para cumplir este propósito conjunto de contribuir a la calidad de la organización y al bienestar humano de sus integrantes. El coaching aparece como una herramienta particularmente apropiada para proyectar el desarrollo integral, porque se comprende como un instrumento para que las personas puedan conocer y aprovechar lo mejor de sí mismas, y para que puedan mejorar en los aspectos que en su vida requieran.

No siempre existe la suficiente conciencia sobre el grado de bienestar que produce el trabajo propio para sí mismo y para los demás; por lo general, las personas suelen todavía asociar como principal resultado de sus ocupaciones, los ingresos que perciben por realizarlas, sin dar suficiente importancia al aprendizaje, a la calidad de vida, a las relaciones sociales, al apoyo que se puede encontrar en el trabajo y al cumplimiento de su proyecto individual de vida, que algunas veces no se tiene claro. Esto puede deberse en parte al hecho de que algunos trabajos son muy estáticos y no permiten que la persona pueda considerar cambios sustantivos en sí misma.

Precisamente porque hay algunas ocupaciones que no redundan en mejores situaciones para quien los realiza, es que se puede comprender que éstas si tienen un impacto determinante en el bienestar de la persona, pues si no hay desarrollo personal, esta variable del bienestar está siendo afectada. En caso contrario, si el ser humano siente satisfacción con lo que hace, y su trabajo le permite proyectarse, es también cierto que éste le brinda una mejor calidad de vida.

Del mismo modo, el trabajo de cada persona incide en el bienestar de los demás, no sólo en términos de los bienes y servicios que se producen, los cuales satisfacen necesidades, sino especialmente, por la forma en cómo se hacen y las maneras que se tienen para interrelacionarse con el entorno. Tanto como la familia y como la escuela, la organización tiene su parte en los aprendizajes y, por tanto, en el tipo y modo con que las personas se relacionan entre sí. De hecho, cada vez más personas son conscientes de cómo su trabajo puede aportar en mejorar la vida de los demás, directa o indirectamente, con lo que, a su vez, también se mejora a sí mismo, como ser humano.

En los equipos de trabajo, éstas formas de relacionarse e impactar la vida de los demás se expresan de diferentes modos, tanto en el conflicto como en la solidaridad y el logro colectivo. Esto explica la importancia de mejorar la comprensión sobre los equipos de trabajo, teniendo una visión más realista de la complejidad que acontece en sus situaciones habituales, sensibilizando a la organización sobre lo particular de estos conjuntos humanos que están en la base de su proyecto institucional, lo que también justifica el interés y los esfuerzos destinados a apoyarlos, como en el caso de las estrategias de coaching y Team-Coaching.

Una de las síntesis más completas sobre el coaching, en el ámbito empresarial, reconociendo también sus orígenes en el entrenamiento físico, es aportada por Zapata (2012). De acuerdo con la autora, el surgimiento del coaching se explica por la necesidad de incrementar el rendimiento individual, pero incluso, en el ámbito deportivo desde donde proviene, dicho rendimiento suele estar asociado al logro dentro de equipos en competencia, siendo el ejemplo de la carrera de relevos, el más pertinente para comprender la importancia de las mayores capacidades individuales, en el resultado social.

Cuando el coaching trasciende al ámbito organizacional, es claro que, por la naturaleza del mismo, la eficacia personal impacta, sea por su ausencia o por su desarrollo, en la capacidad colectiva, lo cual permite comprender lo que sucede con el liderazgo, donde las cualidades del



líder son un referente y una herramienta para el logro de los objetivos comunes, que en la actualidad ha conllevado al concepto de “liderazgo colectivo” (Ospina, SF).

También permite comprender lo que sucede con la sinergia, de acuerdo con la cual se obtienen mayores resultados del trabajo en equipo de un grupo de personas, que cuando se suman todos los resultados de las labores individuales de las mismas. El trabajo en equipo es por tanto, el escenario por excelencia para el desarrollo de la sinergia, porque permite que la acción colectiva sea armónica, coordinada, proactiva, orientada hacia el logro y la excelencia (Merlano, 2011).

Lo anterior permite comprender que el coaching sea útil no sólo a nivel individual, sino de los equipos. Hicks (2010) indica que, para el equipo de trabajo, se maneja la misma formulación del coach externo, ya que éste es más objetivo, porque tiene un vínculo menos personal con el equipo, siendo menos vulnerable a la dinámica que el equipo lleva. El Team-Coaching por tanto, requiere la presencia de un agente externo, experto en el desarrollo humano y transpersonal, ya que debe enfatizar en la condición social de dicho desarrollo.

Goldsmith (1999) expresa que el coaching hace que los equipos de trabajo sean los mejores en su campo, a través de la sensibilización y la concientización de las personas, individualmente sí, pero tocando temas de índole colectiva, a partir de las capacidades que tienen y la necesidad de una articulación proactiva entre sus integrantes. De hecho, son las personas las que deben poner de su parte y estar dispuestas a perfeccionar sus talentos, pero siempre en función de su crecimiento personal y de las mejores relaciones interpersonales.

La participación voluntaria es imprescindible, ya que, si las personas no desean estar en el equipo, o pertenecen al mismo por necesidad más que por convicción, las estrategias de coaching no pueden cambiar su actitud, porque con ello está expresando que no tiene interés en lograr un crecimiento sistemático con las personas a su alrededor, sino que le es funcional hasta cierto punto comprometerse, mientras que el coaching implica lo contrario, entregar todo de sí, lo que se justifica por el hecho que los beneficios del proceso son para su propio desarrollo integral.

Si los involucrados son sinceramente conscientes de la importancia de su crecimiento individual y de su compromiso para con los equipos que conforma, se tiene un punto de partida sólido y el impulso necesario para iniciar un análisis riguroso de cada uno de ellos, a nivel privado, con apoyo del coach, de manera que se cuente con un diagnóstico profundo que permita fundamentar las decisiones y metas que se van a poner en marcha para su mejoramiento.

Este diagnóstico es muy importante porque permite clarificar a sí misma, lo que cada persona es y necesita, hacer explícitos los deseos, sus capacidades y limitantes sobre los cuales trabajar. Con ello, se puede diseñar estrategias de fortalecimiento adecuadas a la persona en particular, para lo que el coach es sencillamente un apoyo, que retroalimenta y analiza la situación, permitiendo que el coachee logre decidir a dónde va y cómo puede lograrlo, lo cual podrá expresar con franqueza y detalle en un plan de acción, por el cual va a empezar a esforzarse. La evaluación permanente, le ayudará también a ajustar los procesos y comenzarlos de nuevo, cuando sea necesario.

El coach o experto externo, desarrolla una interacción directa con la persona y el equipo de trabajo, pero en su funcionamiento habitual (no en términos de capacitaciones, como suele tradicionalmente contratarse con expertos en diversas temáticas, en las cuales se logran aprendizajes en medio de sesiones específicas), de modo que primero es un observador directo, y luego un acompañante que produce cuestionamientos, con los cuales, los integrantes del equipo deben aplicar su creatividad, iniciativa y coordinación, para poderlos resolver.

De este modo, se comprende que el coach no es un formador convencional; no es un experto conferencista; es en verdad, un tutor o entrenador, que está “al lado” del equipo de trabajo, por lo que está presente en el proceso de cambio, cumpliendo un rol más profundo, porque no sólo enseña, sino que verifica y apoya el aprendizaje (Hicks, 2010). De este modo, el coach es un garante de los compromisos y un motivador, tanto para momentos de dificultad, como para el aprovechamiento y disfrute de los logros.

Lo anterior implica que cada miembro del equipo de trabajo es un coachee, de modo que la labor específica de acompañamiento debe cobijar equitativamente y de acuerdo con sus necesidades a todas las personas, sin hacer por ellas lo que a cada quien corresponde, sino brindando herramientas para que puedan hacerlo lo mejor posible, lo que significa un mejoramiento integral como ser humano y como ser social. Esto significa, para cada persona, cambios a nivel personal y profesional, en sus conocimientos, perspectivas y actitudes, logrando mayor compromiso consigo mismos y con su entorno social y ambiental (Ives, 2008).

Por tanto, el Team-Coaching representa también impactos favorables en los espacios, porque las acciones concretas con las que se establecen compromisos son social y ambientalmente responsables. De este modo, se converge en los temas anteriormente mencionados, del liderazgo y la sinergia, ya que el cambio integral personal trasciende lo

individual y mejora el entorno, mientras que se genera una optimización del logro; es decir, se alcanza el máximo logro posible a través de la acción colectiva (sinergia).

Finalmente, es necesario hacer alusión al empoderamiento. Los procesos de coaching, al momento de trabajar el desarrollo humano integral, necesariamente tienen que dar un abordaje complejo a este concepto, debido a que el mismo implica actuar con convicción, de acuerdo con todas las herramientas individuales con que la persona se enfrenta a las situaciones del día a día, siempre teniendo presente a dónde quiere llegar (Rodríguez, 2014). De este modo se comprende, que el logro personal, y el colectivo, dependen en gran medida de la capacidad de hacer realidad lo que se desea.

Esta capacidad es esencialmente empoderamiento, ya que la práctica exige de decisión, compromiso y persistencia, todo lo cual está en la voluntad de la persona que disfruta de este atributo, por el cual dispone de un plan para que lo que desea deje de estar en el dominio virtual, encaminando acciones para que sea concreto, según el proyecto de vida, que se trabaja igualmente desde la perspectiva del desarrollo integral, ya que el término está estrechamente vinculado con la autoeficacia (Spreitzer, 1995),

Teniendo en cuenta lo anterior, el coaching viene a contribuir al fortalecimiento de la voluntad y, por ende, del empoderamiento.

### **Retos del Team-Coaching en el Trabajo en Equipo.**

El Team – Coaching es una herramienta diferente en el trabajo en equipo, que se puede considerar más completa que otros mecanismos tradicionales (Hicks, 2010), sin demeritar los beneficios de otras técnicas. La diferencia estriba en que, si bien facilita los procesos como todas las demás, éste permite potenciarlos y pensar en prospectiva, articulando las acciones hacia el fin proyectado.

Es decir, que el cambio personal e interpersonal que se da en los equipos de trabajo no se circunscribe solamente a las relaciones asertivas que permitan su funcionamiento adecuado, sino que, además, se fundamenta la planificación y la orientación de esfuerzos a objetivos de largo alcance, más allá de los objetivos estratégicos que se cumplen en cada periodo del plan tradicional de trabajo y de desarrollo de la organización. En este sentido, no se trata solo de mejorar las condiciones de trabajo, sino de aprovechar estas mejoras para el empoderamiento, proyectado a la trascendencia personal y organizacional.

Por lo anterior se comprende, que uno de los retos esenciales es cómo lograr la diferencia. Para esto se definen en la técnica, las estrategias de acompañamiento por parte de un coach experto, pero también es necesario una planificación rigurosa y la evaluación permanente para propiciar verdaderos cambios, en términos del mejoramiento del plan para el desarrollo integral de la persona y de los equipos de trabajo.

Dentro de dichos planes, y las acciones que de ellos se desprende, se toma la dimensión humana como eje del cambio, teniendo en cuenta que la naturaleza humana es esencialmente social, de modo que el desarrollo personal, necesariamente se acompaña con el desarrollo social, que primero se materializa en los círculos más próximos de desempeño (en el trabajo en equipo), pues es en estos en donde el ser humano experimenta su transformación integral.

Luego del acompañamiento inicial, las personas y los equipos que conforman deben requerir cada vez menos del coach, ya que van sustituyendo su apoyo por herramientas grupales de trabajo y ayuda dentro del mismo equipo. De forma que sistemáticamente, los integrantes se van haciendo más autónomos en su proceso, hasta que pueden ser ellos mismos quienes lo enfocan y desarrollan permanentemente.

Este cambio del acompañamiento del coach a la solidaridad inter-equipo es también un reto, pues se trata de uno de los primeros resultados de la transformación individual, al hacerse responsables de su propio desarrollo integral, con un plan intencional y claramente definido, para ello, lo cual se relaciona con el liderazgo transformacional (Mc Gregor, 1978); (Bass, 1985), por el cual, el cambio integral en el líder, es necesariamente acompañado con un cambio en el mismo sentido, de los liderados, por lo que puede afirmarse, que los liderados también asumen como líderes con el paso del tiempo.

Se está expresando en este proceso, que no hay una transformación completa en una persona, si quienes están a su alrededor no se benefician del cambio y no se articulan al mismo. Esto implica que, en cierto sentido, un líder efectivo y positivo en un equipo de trabajo, tiene el reto de convertirse en coach de sus compañeros, ya que el liderazgo no está limitado a los niveles jerárquicos, ni de poder, sino que puede y debe hacerse práctico en todas las instancias de la vida, especialmente en las relaciones interpersonales.

Por lo anterior, el Team –Coaching se basa en la premisa de que el éxito y prospectiva de un equipo sólo puede darse si se propicia el desarrollo integral de todas las personas que lo conforman, ya que las dificultades en el crecimiento individual afectan el resultado total, porque

el logro depende y cobija a todos; para el progreso del equipo se necesita que éste se lleve a cabo de forma sistemática y equilibrada, de forma que los involucrados expresen de diversas formas los cambios favorables que el equipo conlleva.

Si alguien, así sea uno solo, “se queda”, los que suceda con su trabajo se va a ver reflejado en la sinergia, por lo que es reto y responsabilidad del equipo evitar que una persona se desfase, de modo que se deben propiciar solidariamente, todos los mecanismos necesarios, para apoyarse en el desarrollo integral, pues solo es posible la solidez del equipo, si todas sus partes están fortalecidas lo suficiente. La cooperación es el único canal para alcanzar el éxito.

Un último reto sobre el Team-Coaching se relaciona con la cultura empresarial. El proceso debe impactar la cultura, o sus resultados no serán óptimos, porque no se estaría garantizando el aprendizaje. Este concepto expresa la forma particular que tiene la organización para funcionar y para relacionarse con el entorno, por lo que éste es el factor clave que explica su éxito, estancamiento o declive. Gutiérrez (2013) indica que la misma es la que está en la base de la posibilidad de adquirir una ventaja competitiva.

El reto se comprende, por tanto, como la posibilidad de impactar efectivamente la cultura organizacional, haciendo que el desarrollo de los equipos de trabajo se observe en las realidades de la organización, en cuanto a nuevas y fortalecidas relaciones interpersonales a su interior y con el público, a mayor innovación en los procesos y productos y a mejores posibilidades frente al entorno y el futuro, con crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad social.

### **Propuestas de Implementación del Team – Coaching dentro de los Equipos de Trabajo.**

El Team-Coaching corresponde a un plan y su puesta en marcha, abarcando una serie de técnicas para el desarrollo humano integral, con énfasis en el ámbito social de los equipos de trabajo. Por tanto, corresponde a un enfoque que se materializa en la organización, generando beneficios para la misma y para su talento humano. Esto porque en las empresas se puede contar con las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo profesional y social de las personas que laboran en ellas, lo que significa que el éxito personal está estrechamente relacionado con el éxito empresarial.

De este modo se comprende que las empresas exitosas son las que dan espacio para la puesta en marcha del liderazgo, de modo que el logro del líder se concreta en la consecución de los objetivos y la visión empresarial. En razón de lo anterior, el Team-Coaching implica el

compromiso de la organización con el proceso, lo que significa el poder contar con recursos materiales, humanos y de tiempo para poder definir el rumbo del mismo.

En primer lugar, es la organización la que, con base en sus procesos de gestión, decide e implementa una política para trabajar el coaching, para lo cual debe definir unos términos de referencia para que los oferentes de servicios especializados sobre el tema, puedan hacer su propuesta frente a las necesidades específicas de sus equipos de trabajo, y, asimismo, destinar las partidas presupuestarias para que el programa escogido pueda ser aplicado.

No obstante, lo anterior es sólo el primer paso, muy operativo, para llevar a cabo el Team-Coaching, de modo que se requieren compromisos y una participación activa para que éste proceso de resultado. Para ello, es necesario motivar a los equipos de trabajo, lo cual puede generarse a través de sensibilización y campañas de expectativas, de modo que se tenga conocimiento de que algo va a suceder en la organización, y que el algo se está trabajando para beneficio de sus integrantes.

Posteriormente, en desarrollo del proceso, se debe realizar un esfuerzo suficiente para que se cuente con espacios y experiencias adecuadas a las necesidades de los equipos de trabajo, sin descuidar los aprendizajes y su sistematización en los puestos de trabajo, pues debe recordarse que la metodología implica una transformación desde las actividades cotidianas, hasta los propósitos de mayor alcance, pues la autoeficacia debe ser expresada en todas y cada una de las circunstancias de la vida.

El cumplimiento en las actividades individuales y de equipo, no se debe medir en términos de productividad, sino como resultado del empoderamiento, por lo cual es importante, de acuerdo con la especificidad de cada organización, redefinir y nombrar de modo distinto los indicadores que se refieren al trabajo de las personas, de manera por ejemplo, que los índices tradicionales como el de puntualidad, se reconsideren como indicadores del trabajo asiduo, de la prontitud para atender las labores, de la disposición oportuna para atender a compañeros de trabajo o clientes, entre otros.

Estos pequeños cambios quitan el peso al deber a favor del compromiso, ya que implican que el tema de la puntualidad no se observe como una falta personal, sino en términos de sus consecuencias para con las demás personas en el entorno, y así sucesivamente, dependiendo de las condiciones específicas de cada organización, porque son las realidades particulares de cada

empresa, las que determinan cuáles son los aspectos clave que deben ser impulsados desde el empoderamiento en los equipos de trabajo.

El empoderamiento debe, por tanto, tener un significado particularizado en la organización; si bien se ha relacionado atrás con la autoeficacia y, en consecuencia, con el compromiso y dinamismo para hacer realidad lo que se desea o necesita, esto puede llevarse a un ámbito mucho más concreto, al observar en el plan estratégico de la organización, lo que es fundamental para su desarrollo, logrando convergencia de los equipos de trabajo frente a los temas críticos.

Con esto se evidencia que la sincronización del desarrollo integral, tanto de las personas como de los equipos de trabajo, debe hacerse explícita frente a uno o pocos nortes, que dan sentido al aporte profesional y vocacional para impulsar la organización. La decisión y la diligencia de cada equipo empoderado debe encausarse, de modo que los esfuerzos no se dispersen por la falta de un orden y una perspectiva.

El Team-Coaching, y en general el coaching, parten de que los seres humanos cuentan con diversos talentos por descubrir y por aprovechar, de modo que una estrategia sencilla es armonizar esos talentos por una causa común, lo que permite que el trabajo adquiera un sentido colectivo y se favorezca la solidaridad entre las partes, para luchar por la causa definida, por lo que en la participación está la clave para definir lo que se desea en prospectiva, de manera incluyente.

De acuerdo con lo anterior, de las garantías que brinde la organización para el proceso, depende, asimismo, la confianza que depositarán los equipos de trabajo, lo cual es fundamental para que crean que vale la pena participar. La motivación debe darse desde los espacios, anteriormente mencionados, hasta el ejemplo de las directivas, que implica que hagan parte activa del proceso, ofreciendo su guía, enseñanzas, respaldo y oportunidades de crecimiento a los integrantes de los equipos.

La organización, por tanto, debe ser clara en que hay una política de desarrollo humano integral y que es un aporte que desea hacer al bienestar de sus miembros, así como también, que está poniendo en marcha acciones intencionales, pensadas para hacer que el proceso satisfaga las expectativas, haciendo más efectivos, asertivos y armónicos los equipos de trabajo. Las estrategias deben ser asimismo claras, y deben formularse y evaluarse participativamente, teniendo en cuenta a los coachees al momento de ajustarlas.

En tanto que el Team-Coaching es un ejercicio práctico, la organización debe hacerlo visible, desde su planificación, hasta la divulgación de logros y aprendizajes, apoyar a los equipos en la aplicación de las estrategias en sus labores, y contribuir con la evaluación, entendiendo que se trata de un proceso de adaptación, cambio y mejoramiento, por lo que debe permitir que cada equipo vaya a su ritmo, lo que no desconoce que todos los equipos se transforman y que esto debe darse equilibradamente entre todos sus integrantes, como se ha mencionado.

Finalmente, la organización debe reconocer los cambios y su importancia en el desarrollo empresarial, propiciando una evaluación participativa de aspectos clave como la comunicación, la comprensión de la dinámica de los procesos empresariales, la identidad y el compromiso que partan de esta comprensión y la transformación asertiva de la cultura organizacional y en el bienestar dentro y fuera de la organización, tanto como el impacto sobre el entorno, a través de acciones observables.

Lo anterior, porque la organización no se debe sólo a sus clientes y a la sociedad, se debe especialmente a sus integrantes, con quienes tiene responsabilidades más allá de la remuneración, por lo que los procesos de Team-Coaching son importantes para propiciar una mayor satisfacción de pertenecer a la organización, y observar en la práctica que hay un compromiso con el crecimiento profesional y humano de todos quienes la conforman.

Desde las teorías administrativas de las relaciones humanas, se ha profundizado en la investigación sobre el ser humano en la organización, con importantes conclusiones sobre la responsabilidad para con el desarrollo integral, así como sobre la evidencia de que sólo personas a gusto pueden lograr que la organización se proyecte en el largo plazo.

La cultura organizacional depende en pequeña parte de las condiciones materiales de que se dispone para hacer posible la empresa, ya que son las relaciones humanas y el empoderamiento para implementar las estrategias y cumplir los objetivos, los que impactan favorable o desfavorablemente el futuro de las organizaciones. Si las personas están agobiadas o inconformes los resultados darán cuenta de ello, pero si, por el contrario, se propicia la armonía, satisfacción y desarrollo integral, de modo natural, ello redundará en la situación y prospectiva de la organización.

Esto, porque el empoderamiento es el resultado del bienestar en el trabajo, cuando se puede disfrutar de un ambiente asertivo, con autonomía y apoyo. También es el mecanismo para



garantizar un funcionamiento adecuado de la organización y la decisión para ir hacia adelante, para concretar la visión, implicando compromiso con la práctica, llevando las ideas a su materialización, lo que no se logra por esfuerzos individuales, sino por la sincronía y sinergia de los equipos de trabajo.

A modo de síntesis del presente apartado, las propuestas se sintetizan en el siguiente cuadro 1.

Cuadro 1. Síntesis de propuestas para la implementación del Team – Coaching en las organizaciones.

Propuestas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar el Team-Coaching, desarrollarlo y evaluarlo como cualquier otro proceso de la organización: la misma es la responsable de la gestión del proceso: definir la política, contratarla, realizar seguimiento; el proceso debe ser participativo</li><li>• La organización es responsable de las metodologías del proceso y de su articulación en la cultura; dado que es un proceso práctico, los líderes de la misma deben hacerlo visible; en los aprendizajes y en el reconocimiento de los logros</li><li>• Concientizar sobre el hecho que en las empresas se comprenden las posibilidades de desarrollo humano, profesional y social de las personas, ello puede ser dinámico o por el contrario, estancar a la persona</li><li>• Reconocer que el éxito personal significa éxito empresarial, el ejemplo clave es el del líder, cuyos resultados dependen de los logros de su organización</li><li>• En lo operativo, debe haber compromiso organizacional, concretado en recursos materiales, humanos, tiempo, espacios, entre otros</li><li>• En lo institucional, debe haber sensibilización, motivación, compromisos y participación activa de los líderes; ser claro que se trabaja en beneficio del personal de la organización; las directivas deben dar ejemplo</li><li>• Sistematizar la experiencia, propiciar los aprendizajes del proceso mismo, y de las situaciones específicas en los equipos y en los puestos de trabajo</li><li>• Propiciar cambios en la visión de las cosas, por ejemplo cambiar los términos de productividad, por acciones afines al empoderamiento, que también implica hacer bien, con calidad, adecuada cantidad y a tiempo las cosas.</li><li>• Ajustarse a las realidades de cada organización: el empoderamiento tiene un significado particularizado en su entorno, se hace concreto en el impulso de los equipos de trabajo para los objetivos y visión comunes.</li><li>• Tener claramente definidos uno o pocos nortes, para encausar los equipos de trabajo hacia ellos, evitando la dispersión de los equipos y logrando armonizar los talentos individuales y el trabajo en equipo en causas comunes</li><li>• Los temas clave son participación, comunicación, confianza, credibilidad, motivación, organización, conocimientos</li><li>• Identificarse con la premisa de que la organización no se debe solo a sus clientes, también a la sociedad y especialmente a sus integrantes, de los que es responsable más allá de las remuneraciones</li></ul>

## Conclusiones

Tanto en la teoría como en la práctica empresarial, se reconoce cada vez más la importancia del talento humano, tanto por la responsabilidad de la organización por su desarrollo integral, como por su aporte a la materialización del proyecto estratégico prospectivo de cada sistema organizacional. La gestión humana requiere de herramientas cada vez más sólidas para propiciar bienestar en las personas, como para fundamentar el logro de la visión empresarial.

El coaching, que se enfoca en el conocimiento y aprovechamiento de las calidades de las personas, así como en su mejoramiento, ha sido una de estas herramientas que ha brindado recursos de desarrollo humano, pero inicialmente se trabajó desde una perspectiva individual, lo que hizo necesario que se ampliara el espectro de posibilidades para favorecer los equipos de trabajo, de modo que se ha consolidado, en este ámbito, como la estrategia de Team-Coaching.

La implementación del Team-Coaching implica logros en términos del empoderamiento, debido a que el fortalecimiento de las personas en los equipos hace que las iniciativas que estos asumen se materialicen, porque la estrategia implica el desarrollo de capacidades que hace que los intereses, necesidades y proyectos se hagan realidad, abordando el concepto de “ejecución”, por el cual, se pasa de planes bien diseñados a resultados prácticos.

De acuerdo con esto, el Team-Coaching favorece la operatividad de los equipos y la optimización de la sinergia. Motivación, identidad y compromiso redundan en el trabajo individual y colectivo, pero también en el cumplimiento de los proyectos de vida de los involucrados en los equipos, a través de la mayor consciencia sobre el bienestar que produce el trabajo propio para sí mismo y para los demás.

Hay trabajos que no permiten un dinámico crecimiento personal, en todos hay aprendizajes, pero ha ocupaciones que se caracterizan por ser estáticas y, por tanto, afectan la calidad de vida. Otros, permiten mejores condiciones a la persona, por lo que, en consecuencia, se mejora su satisfacción y la capacidad para hacer que las actividades, productos y relaciones que se tejen desde lo laboral, impacten favorablemente a los demás.

Uno de los ámbitos más destacados donde se expresan estas condiciones es el de los equipos de trabajo, lo que explica la importancia de apoyar su funcionamiento y proyección, a través de estrategias como el Team-Coaching, ya que la eficacia personal impacta, tanto por su

ausencia como por su desarrollo, la capacidad de los equipos para la obtención de logros. De este modo se comprende que la herramienta se relaciona con el liderazgo y con la sinergia, y especialmente, es un propulsor del empoderamiento (comprometerse con hacer realidad lo que se decide), que corresponde a la voluntad de trabajar por una visión prospectiva, previamente definida.

El proceso exige de la participación voluntaria, porque la convicción de la necesidad y la posibilidad del cambio es necesaria para que éste se haga realidad. También se requiere inicialmente el concurso de un experto que apoye el diagnóstico personal y el diseño e implementación de planes de acción de cada coachee, de modo que se dé un acompañamiento permanente y no una capacitación sobre el tema, ya que la naturaleza del proceso de coaching es distinta al del training empresarial tradicional.

Pero, el acompañamiento debe cobijar equitativamente y de acuerdo con sus necesidades, a todos los integrantes del equipo de trabajo, para propiciar un desarrollo equilibrado, debido a que, si un miembro del equipo se rezaga, así sea uno solo, su trabajo afectará la sinergia, lo cual implica la necesidad de un esfuerzo solidario por la transformación sistemática, estructurada y equilibrada de todo el equipo. No hay una verdadera proyección del equipo, si alguien no se ha beneficiado de modo consistente.

El Team-Coaching no sólo genera cambios a nivel personal y de los equipos, sino también en el entorno, porque cuando los seres humanos se proyectan, hay mayor responsabilidad social y ambiental, lo cual es a su vez consistente con el hecho que la transformación del equipo no es sólo para cuestiones operativas, que permitan su funcionamiento adecuado, sino que hay una proyección, orientada hacia la planificación y ejecución de objetivos de largo alcance, prospectivos, más allá de los objetivos estratégicos del plan de trabajo tradicional de la organización.

En consonancia con lo anterior, se comprende que el Team-Coaching represente varios retos en la organización: mejorar las condiciones de trabajo de los equipos, pero más aún, proyectarlos hacia logros trascendentales personal y organizacionalmente, logrando la diferencia con técnicas más funcionales. El segundo reto es avanzar en la autonomía para consolidar el liderazgo y la sinergia, partiendo desde el acompañamiento inicial, hasta un estadio en el cual el mismo equipo de trabajo realiza los procesos de apoyo entre sus integrantes y logra mantener el proceso activo.

El tercer reto a tener en cuenta es el impacto efectivo sobre la cultura empresarial, lo que da sentido al proceso, y es lo que permite ver si éste tuvo buenos resultados o no, ya que, si cambian los equipos de trabajo, cambian las dinámicas organizacionales y, por tanto, la forma en que suceden sus procesos internamente y el modo en que se da la articulación con el entorno. Si hay un impacto, éste debe registrarse, entonces, en el aprendizaje.

Teniendo en cuenta la fundamentación teórica y los retos del Team-Coaching, es importante tener presente que para su implementación se necesita un esfuerzo decidido por parte de la organización. Debe partir de una política de talento humano, y haber un plan y recursos materiales e inmateriales disponibles para realizarlo, previa una sensibilización sobre el proceso, lo que hace necesario desarrollar una gestión apropiada para este fin.

En la puesta en marcha del proceso se deben garantizar los espacios y experiencias para el trabajo específico en el mismo, y para su aplicación en los puestos de trabajo, ya que se trata de una estrategia práctica, e incluso, se debe modificar la forma en que se expresan los resultados de evaluación, considerando los indicadores más en términos de compromiso y efecto sobre los demás, que, con respecto al deber, pues se trata de expresar el empoderamiento y no el cumplimiento de funciones.

Considerar el empoderamiento implica integrar su significado genérico, como los aspectos específicos en que se observa dentro de cada organización particular, ya que la autoeficacia, el compromiso y el dinamismo se expresan de forma concreta en las actividades propias de la empresa, con lo cual se logra la convergencia de los equipos frente a los temas críticos del caso.

De este modo se comprende que el o los nortes que persigue la organización deben ser explícitos, para que cada equipo pueda sincronizarse con los mismos y potenciarse como colectivo; ya que la labor de los equipos debe encausarse para evitar la dispersión y la contradicción de esfuerzos, logrando que las contribuciones al proyecto prospectivo sean sistemáticas, armonizando los talentos que potencia el coaching, hacia causas comunes y trascendentes.

Este proceso es funcional sólo si es participativo y si hay confianza entre las partes, lo que depende de las garantías que brinde la organización, lo cual es fundamental para que haya consciencia de que el mismo vale la pena, por lo que debe ser claro que hay una política de desarrollo humano integral porque la empresa está comprometida con el bienestar de sus

integrantes, en razón de que tiene un deseo genuino de contribuir a su fortalecimiento y a su proyecto de vida.

Es también responsabilidad de la organización el dar visibilidad al proceso, en las políticas, estrategias y planes, así como en la evaluación y divulgación de logros y aprendizajes; debe ser claro el apoyo, entendiendo la dinámica específica de cada equipo de trabajo. Igualmente, debe brindar reconocimiento a los cambios y a su importancia en la cultura y el desarrollo empresarial y en el impacto en el entorno.

Las organizaciones exitosas son las que brindan verdaderas oportunidades de desarrollo integral a sus miembros. Si las personas están inconformes con algún aspecto de su trabajo, tanto como si están a gusto, ello se verá reflejado cada vez en mayor medida, en la situación y prospectiva de la organización, pues sólo las personas fortalecidas y satisfechas pueden estar empoderadas.

## Referencias

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Ed. The Free Press. Nueva York.

Goldsmith, M. (1999). *Coaching for Better TeamWork*. Capítulo 34 del libro “*Leader to Leader: Enduring Insights on Leadership from the Drucker Foundation’s AwardWinning Journal*”, Ed. Frances Hesselbein & Paul M. Cohen. USA.

Gutiérrez, M. (2013). *La Cultura Organizacional. Variable Importante para Obtener Ventaja Competitiva*. Trabajo de Grado en Especialización Alta Gerencia. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, D. C.

Hernández, Fernández & Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. México.

Hicks, B. (2010). *Team Coaching: A Literature Review*. Institute for Employment Studies. Brighton. UK.

Ives, Y. (2008). *What is Coaching? An Exploration of Conflicting Paradigms*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Vol. 6 No. 2., agosto de 2008; 101-113.

MacGregor, J. (1978). *Leadership*. Ed. Harper & Row. Nueva York.

Merlano, S. (2011). *Sinergia en el Ambiente de Trabajo*. Documento de Trabajo en Contribuciones para las Ciencias Sociales. Recuperado en, diciembre 10 de 2016, de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/smm.pdf>.

Ospina, S. (SF). Liderazgo para el Cambio Social: Contribuciones para la Teoría Contemporánea sobre el Liderazgo Como Construcción Social. Capítulo de la investigación apoyada por el programa Liderazgo para un Mundo Cambiante de la Fundación Ford, basado en el capítulo “Social Change Leadership as Relational Leadership” en el libro *Advancing Relational Leadership Theory*. Recuperado en, diciembre 10 de 2016, de: [https://wagner.nyu.edu/files/leadership/20\\_2012\\_17.Ospina\\_Bozzi.pdf](https://wagner.nyu.edu/files/leadership/20_2012_17.Ospina_Bozzi.pdf).

Pinto, J. A. (2014). Evolución del Capital Humano a través de las Teorías Administrativas. Trabajo de Grado en Administración de Empresas, Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, D. C.

Quintero, L. M. & Vargas, A. L. (2011). Modelos de Gestión Humana y Psicología Organizacional. Un Acercamiento a partir de la Praxis. Trabajo de Grado en Psicología, Instituto de Psicología, Universidad del Valle. Cali.

Rodríguez, S. (2014). Empoderamiento en el Trabajo en Equipo Empresarial. Trabajo de Grado en Administración de Empresas. Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, D. C.

Serna, H. (2012). Planeación Estratégica. Conferencia para Egresados de Facultad Virtual y Distancia. Universidad Minuto de Dios. Recuperado en, diciembre 10 de 2016, de: <https://www.youtube.com/watch?v=WqfFwYQaiow>.

Spreitzer, G. M. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation; *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, octubre de 1995.

Zapata, M. S. (2012), ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *Revista 3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*. Vol. 1. No. 3.