

**INTERVENCIÓN DEL COACHING PARA LA TOMA DE DECISIONES EN
EL PERSONAL ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN**

TRABAJO DE GRADO

Presentado por

NIRZA MARIA OSORIO ESPAÑOL

Presentado como requisito parcial para optar al título de
ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

Bogotá D.C., Colombia

(20 de abril de 2018)

Tabla de Contenido|

	Pág.
1. Planteamiento del Problema	4
2. Objetivos	4
3. Introducción	6
4. Marco Teórico	8
5. Funcionalidad del Coaching en la Organización	12
5.1. Funcionalidad en el Personal Estratégico	15
6. Coaching y toma de decisiones	18
6.1. Toma de decisiones y personal estratégico	20
7. Conclusiones	24
8. Referencias	28

Tabla de Figuras

	Pág.
Figura 1 Modelo de Toma de decisiones. Tomado de Coaching: Factores y estrategias, Anwandter Paul. (2016)	19

INTERVENCIÓN DEL COACHING PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL PERSONAL ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN

1. Planteamiento del Problema

¿Es el coaching una herramienta efectiva para fortalecer la toma de decisiones en el personal estratégico de una organización?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Comprender la disciplina del coaching y su práctica empresarial, identificando los efectos que su implementación genera para el proceso de toma de decisiones en el personal estratégico de las organizaciones.

2.2. Objetivos Específicos

a. Determinar la funcionalidad que la implementación del coaching genera en el personal estratégico de una organización.

b. Identificar los elementos del coaching que aportan a la efectiva toma de decisiones en el personal estratégico de una organización.

Justificación

Teniendo en cuenta el desarrollo que se ha evidenciado en las organizaciones en cuanto al fortalecimiento de planes enfocados al desarrollo humano, la cultura organizacional y el bienestar laboral dado su reconocimiento como factores diferenciadores y de competencia en el mercado (Hernández, 2012), resulta importante reconocer los beneficios de una de las herramientas administrativas y gerenciales de tendencia a nivel mundial como lo es el Coaching, el cual mediante su desarrollo permite fortalecer las habilidades y competencias de líderes humanamente efectivos (Maya & Diaz Villamizar, 2014), centrados en cumplimiento de objetivos, promotores de cambio y potencializadores del recurso humano, necesidades que las organizaciones demandan en la actualidad.

Por lo anterior, el desarrollo de este trabajo pretende evidenciar el beneficio de esta disciplina en la organización, en la medida que contribuye al personal estratégico a fortalecer procesos de impacto y generación de valor, -para este caso la toma de decisiones- con fines de cumplimiento de metas, asignación de recursos, resolución de conflictos y empoderamiento de subordinados, elevando el nivel productivo en la organización.

Palabras Clave: Coaching, Coaching Empresarial, Competencias, Toma de decisiones, Personal Estratégico.

Abstrac

Considering the development that has been evidenced in organizations in terms of strengthening plans focused on human development, organizational culture and labor welfare given their recognition as differentiating factors and competition in the market (Hernández, 2012), it is important recognize the benefits of one of the management tools of global trend

such as Coaching, which through its development allows to strengthen the skills and competences of humanly effective leaders (Maya & Diaz Villamizar, 2014), focused on compliance with objectives, promoters of change and potentiators of human resources, needs that organizations demand today.

Therefore, the development of this work aims to demonstrate the benefit of this discipline in the organization, to the extent that it contributes to the strategic staff to strengthen processes of impact and generation of value, -for this case the decision making- with aims of achievement of goals, allocation of resources, conflict resolution and empowerment of subordinates, raising the productive level in the organization.

Keywords: Coaching, Business Coaching, Competencies, Decision making, Strategic Staff.

3. Introducción

La transición del Coaching al campo organizacional es atribuible a Jhon Whitmore, considerado como uno de los padres de esta disciplina y para quien “ayudar y acompañar a una organización, persona o grupo en su espiral de movimiento, cambio, aprendizaje, liberación de talento, transformación y expansión de conciencia” se considera coaching (citado en Maya & Diaz Villamizar, 2014).

Las organizaciones con el fin de abordar casos de personal calificado con bajo rendimiento, disminuir el impacto de cambios de cultura y procesos, fortalecer competencias y como lo indica Whitmore desbloquear el potencial de las personas para maximizar su desempeño (Maya & Diaz Villamizar, 2014), están concentrándose en adoptar estrategias internas que permitan un proceso integral y la superación de crisis que afecten el recurso

humano. Bajo este escenario, resulta interesante evidenciar la transformación que tiene una organización tras un proceso de coaching, el cual puede ser aplicado tanto en el ámbito organizacional como personal, familiar y grupal (Culshaw, 2010).

Para los diferentes campos de aplicación del proceso se desarrollan espacios de diálogo entre el interesado y la persona facilitadora de la disciplina conocida como Coach, en los cuales según (Vega, 2010) a través de estos se permite mediante la generación de preguntas y obtención de respuestas, encontrar los resultados y el cierre de brechas objeto de la intervención del coaching al interesado.

La generación de valor en procesos importantes y la acogida que esta herramienta ha tenido en el sector empresarial para atacar temas organizacionales, la han posicionado en el mercado y así mismo, de acuerdo a lo indicado en la Revista de Antiguos Alumnos del IEEM de la Universidad de Montevideo la han descalificado en cuanto a la veracidad y efectividad de sus resultados por la variable del tiempo en su aplicación.

Sin embargo, su evolución y a los días de hoy esta disciplina es reconocida como una herramienta organizacional que como lo indica Espinal (citado en Culshaw, 2010) por su desarrollo de valores y nuevas formas de ver el mundo, ha permitido que las personas a quienes es dirigido fortalezcan competencias, se proyecten y transformen organizaciones mediante liderazgo, tomen decisiones asertivas, cumplan objetivos, sean generadores de cambio y como lo determina su raíz filosófica (Romero, 2014), a través de la construcción de preguntas orienten al personal a la búsqueda de soluciones mediante diálogos constructivos que contribuyan a la consecución de sus objetivos.

Es entonces el coaching una herramienta que aporta al desarrollo organizacional, mediante herramientas claves que fortalecen los procesos de comunicación, la de toma de decisiones y el logro de resultados.

4. Marco Teórico

El término de Coaching remonta sus orígenes hacia el siglo XV en una ciudad húngara llamada *Kocs*, en donde un particular carruaje conocido como *Kocsi* movilizaba personas de un punto a otro, lo que resulta semejante al proceso de transformación que sufre el ser humano al ser intervenido, partiendo de un estado inicial y llegando a un estado deseado con el cumplimiento de los objetivos (Romero, 2014).

Conceptualmente, desarrolló su esencia sobre la década de los setenta en Estados Unidos de América e influenciado por Timothy Gallwey, quien con su escuela del “Juego Interior” trabajó los enemigos internos del deportista - la mente del jugador-, proponiendo una forma distinta de entrenar, desarrollada en la autoobservación y la incorporación de nuevas conductas para vencer miedos, limitaciones, la excesiva autocrítica, dudas y distracciones que impiden que el equipo no rinda con todo su potencial (Gallwey, 1974). Bajo este ámbito, la ciencia del deporte adoptó un método para mejorar el rendimiento de equipos conformados y fortalecer el desempeño de sus jugadores, que conducidos por su entrenador llegan alcanzar exitosamente sus objetivos mediante filosofías de trabajo de crecimiento colectivo, retroalimentación positiva, mejora continua del desempeño, aprendizaje y liderazgo (Culshaw, 2010).

Posteriormente, esta disciplina de aprendizaje, autoconocimiento y mejoramiento fue llevada al campo organizacional con Whitmore, quien como lo indica (Romero, 2014) a través

del método del Grow desarrollado previamente por Graham Alexander y Alan Tine logro el reconocimiento de esta herramienta como una de las más usadas en el coaching moderno.

De esta forma el coaching viene centrándose históricamente en la atacar procesos de mejora de determinadas actuaciones y comportamientos del ser humano, en el desarrollo eficaz, el aprovechamiento de su potencial y la sinergia de su transformación con el cumplimiento de objetivos bien sea en el ámbito personal como organizacional; dicho de otra forma y según (Muradep, 2012), lo definido como las extensiones del coaching según el contexto a trabajar: coaching personal, coaching organizacional, coaching ejecutivo, por su naturaleza el coaching deportivo, coaching grupal, entre otros.

1) El coaching personal o individual, que se ocupa de la persona y su carrera, sus relaciones y su desempeño profesional. 2) El coaching ejecutivo, el cual siendo un coaching personal se dirige a los roles estratégicos de la organización en los diferentes niveles del negocio, implica la intervención tanto personal y de impacto en la realidad de la organización. 3) El coaching grupal, se dirige a un grupo de personas con metas en común y tiene como finalidad mejorar la efectividad en el rendimiento de un equipo en su conjunto, por encima de cada uno de sus integrantes. 4) El coaching organizacional, el cual es aplicado a la empresa y su recurso humano, ofrece una inversión a largo plazo con mejores resultados en el desempeño, la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo, disminuye la rotación de personal, el fortalecimiento de relaciones entre líderes, procesos de toma de decisiones, la comunicación efectiva, estilos de liderazgo, etc.; este tipo de coaching puede incluir la aplicación de coaching personal y grupal.

Para el desarrollo del coaching es indispensable la confianza y el compromiso de las partes tanto del facilitador/*coach* como del receptor/*coachee*, así mismo es llevado a cabo

mediante diálogos en los cuales el coach estimula el aprendizaje y facilita la reflexión del coachee sobre sí mismo y su entorno (Vega, 2010).

El proceso de coaching se enriquece mediante las herramientas de la PLN - Planeación Neurolingüística ya que tiene una adecuación óptima para el desarrollo del coaching; sea entendida esta, según Robert Dilts como:

“el arte de la excelencia humana, dedicada al estudio de la experiencia y de los procesos de aprendizaje. Nos provee habilidades para el desarrollo de estados óptimos en comunicación y cambio, a la vez que promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y la comprensión de los procesos mentales”.

En su intervención se involucra una serie de actividades clave como: la definición de objetivos, del resultado deseado o dicho mejor “el fin en mente”, la identificación de la situación actual o punto de partida, la identificación de herramientas o de lo necesario para llegar a los resultados, la ejecución del plan de acción y la retroalimentación y ajuste (Vega, 2010).

Basado en principios tales como: 1. El futuro no será igual al pasado, 2. El éxito es un proceso que el ser humano crea, 3. El mapa no es el territorio, 4. Condiciones limitantes – visión de opciones y posibilidades, y 5. Lo que se focaliza es lo que se obtiene; (Vega, 2010) precisa que el proceso de transformación que se puede lograr a través del coaching, va más allá de cambiar lo que el ser humano hace, consiste en definir y convertirse en quien se quiere y se necesita SER para tener los resultados que se desean, SER – HACER – TENER.

El fortalecimiento de competencias y habilidades de quien es objeto de esta herramienta, se refleja en sus comportamientos y de una forma más clara en la ejecución del nivel de responsabilidad que le sea otorgado, ya que influye directamente en el estilo de liderazgo que ejerza en la organización, ejercicio que para temas de coaching confiere gran

relevancia. El liderazgo, como lo describe Robin Sharma en su libro: El líder que no tenía cargo:

“tiene que ver con excelencia en el trabajo y comportamiento, se trata de realizar magníficamente el trabajo en el puesto en que se encuentre, se trata de estimular a cada una de las personas con las que se trabaja y se atiende”.

Así mismo, Bajo la idea de (Aguilar & Galindo, 2014) “No hace falta tener un cargo para ser líder” y dentro de las diversas formas de liderar, guarda coherencia el ejercer el liderazgo como coach, ya que ambos conceptos deben estar muy cerca uno del otro (Payeras, 2004).

Las habilidades de un coach y el liderazgo son desarrollados adecuadamente cuando se integran sus fundamentos como lo indica (Hernández, 2012): en la gestión del autoconocimiento, asumiendo el rol de un individuo que quiere aprender y complementar sus ideas a través de la interacción con sus colaboradores; en la gestión de la comunicación, explotando su capacidad de conversar y construir relaciones estrechas y confiables con el personal; en la gestión del futuro o desarrollo, visualizando las oportunidades, perspectivas y rumbos por los que se tendrá que orientar al personal, según la información que el entorno le proporciona al ser analizado; y en la gestión del dominio emocional, orientando las emociones y fortaleciendo la inteligencia emocional de su equipo de trabajo para alcanzar un rendimiento superior.

El emplear el coaching implica invertir en el desarrollo de talentos y potencialidades de los recursos de una organización, principalmente y como objeto de este trabajo en el recurso estratégico definido según (Sierra, 2011) como el personal “cuyo trabajo es esencial para las actividades clave de la organización”, se caracteriza por ser valioso, escaso e insustituible y es diferenciado por su formación multidisciplinar, la permanencia constante en listas de la organización y vinculación con las actividades más importantes de la empresa; así

mismo, representa un valor económico de tal forma que en el momento de su salida, la pérdida impactará en la disminución de los rendimientos financieros de la organización.

Por lo anterior, esta práctica así como se fundamenta en desarrollar habilidades, fortalecer competencias y comportamientos evidenciando procesos de cambio y transformación en los colaboradores también permite identificar acciones hacia el bienestar de los equipos de trabajo y las personas que se comprometen, alineando su potencial a la identidad y propósitos de la organización (Muradep, 2012).

5. Funcionalidad del coaching en la organización

El desarrollo del coaching a nivel organizativo involucra procesos a nivel personal, ejecutivo, grupal y organizacional, siendo el coaching personal transversal para estas intervenciones, ya que de una forma general busca alinear las capacidades del personal con las expectativas de la organización. También resulta importante realizar esfuerzos para conformar equipos talentosos, con las competencias adecuadas y totalmente identificados con la organización para alcanzar los objetivos, generar productividad, cultura empresarial y competitividad en el mercado (Hernández, 2012).

La razón de ser de una organización está focalizada en su personal cuyo recurso resulta ser el más valioso de la organización, pues sin este no existiría; es así como contribuir con el desarrollo de su gente es actualmente una tendencia, contrariamente a lo que desarrollaban los modelos tradicionales donde el eje de su atención estaba en el entorno y las decisiones estratégicas como clave del posicionamiento y la competitividad como lo indica Porter (citado en Sierra, 2011). De esta forma es el enfoque en los recursos internos y sus capacidades el atributo más importante para mantener ventajas competitivas organizacionales,

incluso por encima de los resultados de la competencia y del desarrollo del sector productivo de acuerdo lo expuesto por Barney en (Sierra, 2011).

El direccionamiento estratégico del recurso humano toca la puerta en las organizaciones con el fin de atraer, desarrollar, retener y motivar al personal poniendo a la mano un gran catálogo de herramientas, las cuales pueden evidenciar resultados favorables unas más que otras; bajo esta necesidad, la transformación que la implementación del coaching genera en la organización resulta estar alineada al enfoque estratégico actual y que es traducido en ventaja competitiva, dado que permite desarrollar capacidades y habilidades del personal, descubrir talentos y fortalecer competencias de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones e inteligencia emocional (Sierra, 2011).

El ejercicio del coaching que marca un proceso de transformación y cambio tanto personal como organizacional, y se apoya con el modelo de la PNL que involucrando la experiencia responde a ¿cómo hacer las cosas?, debe atender a un conjunto de niveles de aprendizaje los cuales según (Dilts, 2004) corresponden a:

1) El entorno: Medio en el cual se desenvuelven las personas y organizacionalmente hace referencia desde la ubicación, infraestructura y adecuación de puestos de trabajo hasta el ambiente y las relaciones humanas que trae la operación diaria. Se responde a ¿cómo influyen estos factores sobre el personal de la organización? y a través de los resultados y aportes que se genere ¿cómo influye el personal sobre el entorno?

2) Los comportamientos: Actuaciones que tienen las personas y las organizaciones en el entorno, patrones de trabajo, procedimientos internos, rutinas y hábitos del personal en la organización.

3) Las habilidades y capacidades: Estrategias que las personas y las organizaciones eligen para enfocar sus acciones y comportamientos en el entorno; para el caso individual se pueden encontrar habilidades como memoria, creatividad, aprendizaje y toma de decisiones que facilitan el rendimiento en determinada asignación; y a nivel organizacional estas corresponden a los recursos físicos, financieros, tecnológicos, humanos de los que dispone el personal como apoyo para planificar, innovar, comunicarse y tomar decisiones.

4) Los valores y creencias: Entendidos como las pautas que las personas y organizaciones establecen para ejecutar sus habilidades y capacidades, respondiendo a ¿por qué hacen lo que hacen?, en determinado momento y entorno; corresponde a los permisos de actuación y motivación que construyen los principios de cultura.

5) La identidad: Fundamentada en los valores y creencias del individuo y la organización, identifican el ¿quién?; en este nivel se estructura el sentido de función y misión de cada persona respecto a su propia visión o la de la organización que conforma.

6) La espiritualidad: Correspondiendo a la percepción que tiene un individuo sobre su entorno y la organización de la que forma parte, responde ¿hacia quién? y ¿hacia qué? van dirigidas sus acciones, encontrando sentido a sus capacidades, creencias e identidad según su función.

Por los anteriores niveles de aprendizaje y cambio la existencia de cualquier individuo y organización puede describirse, en la medida que sean objeto de la intervención exitosa del coaching (Dilts, 2004). Los cambios de creencias que se pueden producir como objeto de esta herramienta prosperan en nuevas acciones reconocidas según (Villa & Caperán, 2010) en:

- a) Nuevos valores y creencias
- b) Nuevas herramientas de trabajo

- c) Nuevas competencias
- d) Nuevas conductas

El proceso de coaching dirigido en una organización demanda un proceso largo, puesto que al centrarse en resistencias concretas, simultáneamente se persiguen objetivos empresariales que resultan ser más ambiciosos ya que enmarcan tanto la visión y misión de la misma (Payeras, 2004). Sin embargo, para (Villa & Caperán, 2010) los beneficios de su implementación corresponden de forma general a:

- Mejoramiento de las competencias del personal.
- Desarrollo de potenciales y aumento del rendimiento.
- Mejoramiento de las relaciones internas de la organización.
- Desarrollo de la carrera profesional de mandos directivos.
- Desarrollo de cultura organizacional.
- Reduce las brechas de la implementación de cambios organizacionales.
- Genera compromiso de parte del personal, fomentando su participación en proyectos.
- Fortalece procesos de motivación y contribuye al mejoramiento del clima laboral.
- Direcciona los planes de trabajo a los objetivos, la visión y los valores organizacionales.

5.1. Funcionalidad en el personal estratégico

Desarrollar la herramienta particularmente en el personal estratégico de la organización, puede ser analizado en dos escenarios, considerando: 1) Personal estratégico que no tiene bajo su responsabilidad personal a cargo. Y 2) Personal estratégico ejecutivo.

Para el primer escenario, el factor motivacional representa la mayor participación del enfoque, teniendo en cuenta que al ser personal estratégico integran la base del capital humano que controla la organización y así mismo, conforman el tesoro de conocimientos, experiencias y habilidades con valor económico organizacional (Sierra, 2011).

El fortalecimiento de competencias y desarrollo de habilidades en este segmento del grupo con fines de transformación, optimización del desempeño y mejoramiento continuo claramente es un factor de ventaja competitiva en el mercado, por ende la inversión que se realice en un particular proceso de coaching representara beneficios organizacionales que de acuerdo a (Morencos, 2017) corresponden a: a) el mejoramiento de la actitud y el desempeño del personal incentivando a que sea proactivo y responsable; b) la generación continúa de ideas exitosas, mejorando el desempeño, la autoconfianza y la motivación del recurso humano; c) el esfuerzo y el trabajo bien hecho son recompensados; d) corrige el desempeño no satisfactorio; e) promueve la productividad, la colaboración y las buenas relaciones entre los colaboradores; f) impulsa el proceso de autocoaching, ya que el personal aprende a pensar de un modo distinto y soluciona problemas futuros con técnicas de coaching ya practicadas; g) fortalece el aprendizaje y la toma de riesgos; h) desarrolla el liderazgo; i) genera un valor diferenciador de la organización en el entorno, contribuyendo a su expansión; j) desarrolla y fortalece las mejores habilidades y capacidades del personal; y k) transforma la estrategia empresarial y armoniza la vida laboral con la personal.

En el segundo escenario se analiza la implementación del coaching enfocado al personal estratégico ejecutivo que a diferencia del primero tiene responsabilidad directa sobre equipos de trabajo, es decir, tiene personal a cargo y sus roles corresponden al grupo de jefes, gerentes o ejecutivos. Para este segmento de la organización y según (Morencos, 2017) la

herramienta actúa en los siguientes sentidos: 1) la relación consigo mismo, 2) la relación con los subordinados y 3) la relación con la propia empresa; persiguiendo intenciones de fortalecer el liderazgo, descubrir y trabajar puntos débiles y fuertes, potencializar los talentos, reconfirmar la alineación de los intereses personales con los de la organización, tomar asertivamente decisiones y permitir que el superior pueda ejercer su propio estilo de dirección dentro de las características de un líder coach - formación de líderes coach-.

La compatibilidad de un líder con su personal genera un sano ambiente de trabajo, desarrolla seguridad, confianza y compromiso en las personas, así mismo contribuye a su formación. Elementos como el empoderamiento, la gestión abierta, el feedback oportuno y positivo desarrollado por el líder en su personal, permite de estos su evolución, la capacidad de tomar responsablemente decisiones y el cumplimiento de los objetivos (Leibling & Prior, 2004). “El éxito de un líder puede definirse como la máxima utilización de las capacidades de aquellos que le rodean” Jhon C. Maxwell.

De acuerdo con (Morencos, 2017) los beneficios asociados con la implementación del coaching en este escenario corresponden a: a) fortalecimiento del liderazgo en personal estratégico directivo e indirectamente a su equipo de trabajo; b) mejoramiento de las relaciones entre superior y subordinados; c) procesos de comunicación eficaces; d) participación, motivación y reconocimiento del personal; e) mejoramiento en autoconfianza y autoconocimiento; f) fortalece la inteligencia emocional; g) sentido de pertenencia del personal por la organización; h) reconocimiento del personal con la función que ejecuta y su valor dentro del equipo de trabajo y la organización; y i) armonía de la vida laboral y la personal.

A nivel de la organización el desarrollo de la disciplina favorece aspectos transversales, generadores de valor y competencia, los cuales son evidenciados por:

- 1) Mayor rendimiento del equipo de trabajo, mayor productividad y desempeño.
- 2) Mejora los procesos de comunicación a nivel interno y externo en cuanto a calidad y efectividad.
- 3) Procesos organizados, lineamientos claros y funciones definidas.
- 4) Mejoramiento del clima organizacional.
- 5) Sostenibilidad organizacional y estabilidad laboral ya que disminuye la rotación de personal.
- 6) Receptividad ante procesos de cambio.
- 7) Potencialización de habilidades, competencias y liderazgo.

De acuerdo a lo anterior, la intervención de la disciplina del coaching permite desarrollar integralmente una organización sea cual sea su tamaño; así mismo, reconoce el recurso humano como elemento fundamental de permanencia en el mercado considerándolo como factor de competitividad, fuente de crecimiento interno y eslabón de la cadena de valor para cumplir con los objetivos del negocio.

6. Coaching y toma de decisiones

El modelo de toma de decisiones se compone de 7 etapas, con las cuales el personal involucrado se ve enfrentado bajo un límite de tiempo diferente y con la responsabilidad del impacto que de ellas se pueda generar; según (Anwandter, 2016) estas corresponden a:



Figura 1 Modelo de toma de decisiones. Tomado de Coaching: Factores y estrategias, Anwandter Paul. (2016)

a) Consciencia: Etapa en la que el personal define su entorno, ¿qué quiere lograr? y ¿cuáles son sus emociones?

b) Disociarse: Corresponde al ejercicio de visualización de sí mismo en un escenario futuro, enriquece la decisión debido a que permite su análisis desde diferentes ángulos.

c) Emociones: Se refiere a la parte del proceso que se analizan las emociones que intervienen en cada alternativa que se propone como decisión. Este ítem permite que se involucren las emociones con el contexto, con los valores y creencias que corresponden al proceso de aprendizaje y cambio generado del coaching, detallado en el capítulo anterior.

Cada elemento de la experiencia es fuente de generación de significados asociados a emociones (Anwandter, 2016).

d) Colectivo: Hace referencia al pensar de un colectivo, considera las percepciones de otras personas sobre la misma decisión y las emociones que en ellas se produzcan; permite ampliar las alternativas de la situación.

e) Valores: Determina la intensidad que se tiene de una creencia y así mismo, están presentes en cada alternativa que se proponga. Es importante considerar que en ocasiones los valores y las creencias limitan la toma de decisiones.

Cuando se indagan percepciones y respuestas con otras personas poniendo en marcha el *colectivo*, los valores y creencias siempre serán diferentes y en contraste con las personales enriquecerá el mapa mental de la situación.

f) Evaluar: Confiere al proceso de evaluación de alternativas y consideraciones propuestas durante el proceso y en particular la que se pretende adoptar. Es necesario identificar tanto las ventajas como las desventajas de cada una de las posibilidades.

g) Decidir: Etapa final y tomar la acción de decisión.

Por lo anterior y de acuerdo a (Anwandter, 2016) la toma de decisiones involucra un proceso racional y emocional, con plena toma de conciencia, percepción de la realidad y su constante transformación.

6.1. Toma de decisiones y personal estratégico

De las decisiones depende el éxito y sostenibilidad de una organización, siendo estas argumentadas con información para mitigar los posibles riesgos en relación con el objetivo, por ello según (Galindo, 2015) se pueden considerar 3 tipos de decisiones:

- a) Decisiones estratégicas: Son aquellas de alto impacto y complejidad, demandan análisis y reflexión ya que un error puede comprometer el desarrollo de la organización; así mismo, traen implicaciones a mediano y largo plazo y por lo general corresponden a decisiones de la organización y su entorno.
- b) Decisiones tácticas: Corresponden a las relacionadas con la administración de recursos para alcanzar objetivos, son rutinarias y su implicación es a corto plazo.

- c) Decisiones operativas: Son decisiones repetitivas, de bajo impacto pero que en conjunto pueden afectar el desarrollo del negocio; su responsabilidad recae principalmente en mandos de nivel inferior.

Por lo anterior, la toma de decisiones enmarca un proceso de gran relevancia y se debe abordar con lógica y racionalidad, empoderarse de elementos desarrollados por el coaching e implementar oportunamente herramientas de gestión con el personal adecuado; así mismo, se debe dar alcance al impacto producido en todos los frentes de la organización (personal, producto, procesos, utilidades, clientes, proveedores y entorno) y asumir responsabilidades (Galindo, 2015).

La intervención del coaching aporta en conjunto elementos que fortalecen el proceso de toma de decisiones tanto para la organización como para el personal que la conforma. En primer orden, en la medida que al involucrar a los colaboradores en esta responsabilidad se genera motivación y deseo de permanencia del personal considerado estratégico, es decir, logrando la retención de capital intelectual como lo indica Arthur & Naggiar (citado en Sierra, 2011) e incrementando en este la identificación de sus objetivos con los de la organización.

En segundo orden, el aporte de la disciplina para la asertiva toma de decisiones del personal estratégico a través de elementos y fortalezas humanas como lo son según (Velasquez & Alvarez Nobell, 2013):

- a) La Prudencia, en la medida de ser cauteloso y no asumir riesgos innecesarios.
- b) El Autocontrol, capacidad para manejar sentimientos, impulsos y acciones mediante inteligencia emocional.
- c) La Modestia, escuchar y valorar el aporte de los demás como parte importante de cualquier proceso.

- d) La Integridad, asumiendo la responsabilidad de los actos y transparencia en las acciones.
- e) La Vitalidad, actuando con convicción, dando lo mejor de si mismo e innovando.

A nivel ejecutivo, la toma de decisiones define las alternativas para alcanzar los objetivos de la organización y por el grado de responsabilidad que estas demandan estratégicamente y el curso jerárquico que deben seguir (Galindo, 2015), se adicionan los siguientes elementos a las anteriores:

- a) La perspectiva, fundamentada en la objetividad para liderar equipos de trabajo.
- b) La equidad, referente a la distribución de responsabilidades y la administración de recursos. Para este elemento, es importante el manejo emocional evitando la interferencia de las emociones con las decisiones.

Según Markham (citado en Hoyos & Etayo Perez, 2014) de la toma de decisiones se caracteriza el estilo de dirección del ejecutivo, el tipo de líder coach, ya que permite contrastar el liderazgo ejercido con el nivel de libertad que los subordinados tienen para decidir. Como lo indica (Galindo, 2015) en las organizaciones se pueden encontrar diferentes estilos de dirección, sin embargo alcanzar el estilo óptimo, solo se logra con el fortalecimiento de habilidades y desarrollo de competencias que a través de capacitación y experiencia se alcanzan. Dentro de los estilos de dirección se distinguen: 1) estilo autocrático, en el cual la preocupación en el cumplimiento de resultados prima sobre las personas y a largo plazo genera improductividad; 2) estilo paternalista, en el que su centro son las personas y el otorgamiento desmedido de beneficios amenazando la productividad y los resultados del negocio; 3) estilo burocrata, donde no hay compromiso por las personas ni por el

cumplimiento de objetivos; 4) estilo demócrata, en el cual el ejecutivo consigue todos los resultados negociando, se mantiene la productividad pero a costa de beneficios para los colaboradores, es un estilo justo pero no óptimo pues no genera compromiso total y sincero del personal con la organización; y 5) estilo óptimo, en el que se equilibra la parte humana y el cumplimiento de resultados, hay comunicación abierta y participativa, compromiso por lograr objetivos, se mantienen buenas relaciones en el equipo de trabajo, cultura organizacional y existe alineación de los objetivos personales con los de la organización.

Así mismo, la adopción de herramientas organizacionales que de acuerdo al nivel de participación permitido se implementan en los equipos de trabajo tales como la centralización, la delegación, la participación y el empoderamiento (Hoyos & Etayo, 2014) contribuyen al desarrollo del liderazgo a nivel individual y organizacional, al efectivo estilo de dirección y la asertiva toma de decisiones.

La estrecha relación del coaching con el empoderamiento otorga al individuo capacidad y seguridad para decidir, evaluar los posibles escenarios, los efectos favorables y no tan favorables, descubriendo en él talentos ocultos que transmitirá en la construcción de objetivos claros, buen diseño de planes, confianza, innovación, responsabilidad y compromiso, practicidad, crear conciencia y crecimiento tanto individual como organizacional (Mariné, 2017).

Por último, es evidente que para el personal estratégico la toma de decisiones resulta ser una función inherente a su cargo, pues las situaciones del día a día demandan permanentemente este tipo de proceso, en el cual se deben poner en práctica conocimientos, experiencia y herramientas de cambio y transformación (Galindo, 2015).

7. Conclusiones

- El desarrollo del coaching en una organización confiere ventajas grupales y a nivel individual crecimiento personal, debido a que su implementación en cualquier tipo de negocio objeta mejorar la calidad laboral ya que permite al personal fortalecer las competencias, habilidades, descubrir capacidades y nuevas formas de conocimiento a través de la construcción de relaciones basadas en respeto, confianza y liderazgo con sus superiores y equipos de trabajo.
- El enfoque humano dado en una organización permite identificar que el personal estratégico no se identifica únicamente porque ocupe cargos de mando, de alta responsabilidad o directivos, si no por el impacto que genere en la organización y su contribución con la gestión y crecimiento de la misma en la medida que cumpla con características de representar valor, sea de difícil consecución e insustituible. De esta forma puede que un cargo estratégico no corresponda a ser ocupado por un recurso estratégico y un recurso estratégico no necesariamente puede ocupar cargos estratégicos de jefaturas o direcciones.
- Actualmente es una herramienta en la que no todas las personas de una organización confían, pienso que por desconocimiento manifiestan verla como una terapia psicológica y más aun siendo este concepto manifestado por jefes y personal con cierta antigüedad en la organización, sin embargo, efectivamente marca estilos de liderazgo y la herramienta llega a excluir al personal en el sentido de cuando no se alcanzan los objetivos o cuando el cambio no transforma ni beneficia, la empatía con el personal se pierde y la cultura de la organización pone en riesgo su permanencia laboral, es decir, el involucrado se desentiende y toma la decisión de partir.

- Apoyar e invertir en la formación de líderes mediante el fortalecimiento de competencias, desarrollo de habilidades y descubrimiento de talentos, no solo representa beneficios internos en el clima laboral, la cultura organizacional, la motivación, el bienestar del personal, la estabilidad, la productividad y la rentabilidad del negocio, sino que permite expansión del mismo y reconocimiento externo mediante el *Good will* o buen nombre de la organización, resultado de las buenas relaciones con los colaboradores, el buen desempeño ejecutivo, la estabilidad y la sostenibilidad del negocio.

- Organizacionalmente pueden identificarse líderes silenciosos que por miedo, falta de herramientas y motivación forman parte de la masa del grupo, siendo este un particular propósito de la herramienta, permitiendo depurar los miedos y descubrir talentos ocultos que potencializados transforman y contribuyen al desarrollo y crecimiento organizacional.

Es de tener en cuenta que líderes no siempre son las personas que tienen personal a cargo, pues organizacionalmente no todos los jefes son líderes y no siempre los líderes son jefes; el estado ideal correspondería a que todo jefe fuera líder pero la realidad de muchas empresas es otra.

- Un proceso de coaching debe implementarse con la planeación adecuada, procurando que el factor “tiempo” no limite el trabajo a llevar a cabo, pues esta variable puede no corresponder con el proceso y generar resultados no esperados, desconfianza por el personal e incumplimiento de objetivos planteados.

- El coaching marca diferencias organizacionales, dado que genera cultura laboral, respeto y madurez en las relaciones interpersonales y los procesos de comunicación siempre son efectivos debido al compromiso y sentido de pertenencia que se crea en los colaboradores por la organización.

- Para el éxito de un proceso de coaching la actitud del personal a quien es dirigido y la aceptación de la realidad por parte de los involucrados representa un 60% del proceso, por tal razón la credibilidad y el trabajo conjunto deben evidenciarse permanentemente para garantizar la transformación y cambio que se desea.

- De la objetividad con que se tomen las decisiones en una organización dependen los impactos de las mismas; estas jamás deben ser tomadas por el peso emocional que representen las alternativas, así mismo, recurrir a un proceso de participación y consenso con el personal involucrado resulta enriquecedor ya que se amplía el panorama, hay construcción en equipo y al darse la participación se genera responsabilidad y compromiso ante cualquier imprevisto.

- El bienestar común, la visión de transformación y cambio, y el sentido de responsabilidad deben fundamentar cualquier proceso de decisión. En este sentido el liderazgo, la confianza y respaldo transmitido por los superiores juegan un papel crucial para prosperar y cumplir con las metas propuestas.

- La toma de decisiones involucra transversalmente el desarrollo del individuo, diariamente y desde el momento de iniciar una jornada el ser humano está sujeto a decidir si hace o no hace alguna actividad, si continua o no, inclusive cuando el día a día demanda la ejecución de tareas ya definidas procedimentalmente y estandarizadas para su realización se cuenta con la capacidad de elegir y es en estos momentos de verdad en los que el proceso genera valor, sentido de responsabilidad para sumir acciones, aprendizaje y conocimiento, contribuyendo al logro de los objetivos.

- El empoderamiento, la participación y la asignación de tareas actualmente se asemeja a la liberación de responsabilidades y disminución de carga laboral sobre un superior, sin embargo es un proceso que no se debe asumir tan deportivamente, dado que por el contrario

es atribuible a mayor compromiso frente al desarrollo de subordinados, control y seguimiento de actividades para garantizar la ejecución correcta y el cumplimiento de objetivos.

8. Referencias

- Aguilar, A., & Galindo, R. (2014). *El Ejecutivo Espartano*. Lima, Perú: Mesa Redonda.
- Anwandter, P. (2016). *Coaching: factores y estrategias*. Santiago: Chan.
- Culshaw, F. (2010). Hacia donde va el coaching. *Debates IESA*, 72-77.
- Dilts, R. (2004). *Coaching herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano S.A.
- Galindo, L. M. (2015). Manejo del Proceso Administrativo. En L. M. Galindo, *Manejo del proceso administrativo* (págs. 67-75). México: Pearson.
- Gallwey, T. (1974). *El Juego Interior del Tenis*. EE.UU.: Sirio.
- Hernández, N. C. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*, 139-161.
- Hoyos, A. P., & Etayo, P. C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. 412-455.
- Leibling, M., & Prior, R. (2004). *Coaching: paso a paso*. España: Gestión 2000.
- Mariné, F. B. (2017). *Coaching mañana*. Madrid: Universitaria Ramón Areces.
- Maya, C. M., & Diaz Villamizar, O. L. (2014). El coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para la empresa y los coaches. *Suma de negocios*, 62-69.
- Morencos, M. J. (2017). *Coaching*. España: ICB. S.L.
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires: Granica.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Romero, L. G. (2014). ¿Coaching? *Debates IESA*, 12-15.
- Sierra, C. M. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Valladolid.
- Vega, K. (2010). *Curso de Introducción al Coaching*. International Coaching Group.

Velasquez, J. A., & Alvarez Nobell, A. (2013). Comunicación positiva: la comunicación organizacional al servicio de la felicidad. *Vivat Academia*, 90-109.

Villa, J. P., & Caperán, J. (2010). *Manual de coaching cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit.