



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA
ARBITRADA
FORMACIÓN
GERENCIAL

AÑO 22, No.2
Noviembre 2023

Formación Gerencial, Año 22, N° 2. Noviembre 2023
ISSN 1690-074X

EL COACHING COMO HERRAMIENTA INNOVADORA PARA LA FORMACION DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

Emersson García*

Recibido: junio 2023

Aprobado: octubre 2023

RESUMEN

El artículo presenta la importancia del coaching para la formación de competencias profesionales; para ello se recurrió al sustento de teorías de autores como: Colorado y Corcino (2015), Eslava (2016), García (2013), Mussico (2013), entre otros. La investigación se catalogó como descriptiva, regida por un diseño documental Arias (2006) Bernal (2000). En definitiva, la herramienta coaching es más que un profesional con formación empresarial y conocimientos de técnicas de ayuda que permite crear un espacio de diálogo entre él y el empresario o directivo, un espacio de reflexión para mejorar. Por lo tanto; se requiere de un coach (líder) que cuente con competencias hacia el crecimiento personal y profesional que posea una visión, ambiciosa y trascendente, y que mediante su ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo hacia sus objetivos convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, es sencillo, cálido, empático, escucha, observa sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Palabras clave: Coaching, Competencia, Liderazgo.

* Doctorante en Gerencia Empresarial (LUZ), Magister en Gerencia de la Innovación (Luz). Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Alonso de Ojeda. E-Mail: Emerssong76@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0533-2157>

COACHING AS AN INNOVATIVE TOOL FOR THE TRAINING OF PROFESSIONAL SKILLS

ABSTRACT

The article presents the importance of coaching for the formation of professional skills; To achieve this, the theories of authors such as: Colorado and Corcino (2015), Eslava (2016), García (2013), Mussico (2013), among others, were supported. The research was classified as descriptive, governed by a documentary design Arias (2006) Bernal (2000). In short, the coaching tool is more than a professional with business training and knowledge of help techniques that allows creating a space for dialogue between him and the businessman or manager, a space for reflection to improve. Therefore; It requires a coach (leader) who has skills towards personal and professional growth who has an ambitious and transcendent vision, and who, through his example, discipline, responsibility and commitment, guides the team towards its objectives, turning it into a reality, that is, he is a leader who promotes team unity, is simple, warm, empathetic, listens, observes without individual preferences and consolidates the relationship within the team to enhance the sum of individual talents.

Keywords: Coaching, Competition, Leadership.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual es de carácter globalizante, caracterizado por constantes cambios, donde existen diversas organizaciones, tanto públicas como privadas, integradas por un capital humano dentro de un ambiente relacionado con una diversidad de hechos, y la sociedad moderna requiere que dicho capital humano posea grandes habilidades, destrezas y conocimientos, comprometidos institucionalmente para el éxito de esta, traducido en excelencia y productividad.

Actualmente, el mercado es muy competitivo y las empresas luchan día a día por permanecer en el tiempo, adaptándose a cambios y mejoras continuas. Por esta razón es vital que las organizaciones se ocupen de implementar avances en sus funciones cotidianas a través de la ejecución de las actividades laborales de manera sorprendente, ya sea por la implementación de nuevas tecnologías, herramientas, estrategias, o por la incorporación de directrices que transformen la manera de hacer las actividades con los trabajadores, a quienes se les debe proyectar conocimientos y una forma distinta de ejercer el trabajo.

La organización, en su más amplio significado, es un mundo único, el cual comprende muchos factores y elementos técnicos, materiales, financieros e infraestructura, entre otros; los cuales deben ser gestionados de la manera óptima con el fin de alcanzar las metas y conseguirlos objetivos propuestos. Toda empresa tiene objetivos y metas por las cuales trabaja. En concordancia con esto, han surgido diversos modelos,

herramientas y enfoques gerenciales. Es así como durante los últimos años hablar de *coaching* como herramienta gerencial ha tenido mucha acogida dentro de las empresas, ya que éste ha contribuido al desarrollo individual, de equipo y organizacional. De allí que resulte interesante estudiar el empleo del *coaching* como una herramienta organizacional no solo para mejorar el rendimiento de la empresa, sino también para optimizar el desempeño y formación de competencias en los trabajadores.

Por consiguiente, es necesario que los profesionales de la gerencia se preocupen por su actualización tanto en el campo personal, como en el profesional, con la finalidad de aplicar conocimientos y habilidades adquiridas y desarrolladas, estableciendo relaciones entre las metas que se proponen y en el cómo llegar a ellas, y principalmente valorando el aprecio que se tenga por esa actividad, puesto que será esto lo que influirá en el éxito y en la calidad que se tenga.

En este orden de ideas, el ejercicio y proceso de formación requiere del desarrollo de las llamadas competencias. Entrenar y desarrollar competencias es un proceso complejo de adquisición de hábitos y conductas, en un contexto determinado y con capacidad de producir resultados y logros. Según Benavides (2002), en su libro “Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas” señaló que: Las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria.

Con referencia a lo anterior, la competencia refiere a la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinados recursos

propios 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 (Le Boterf, 2001).

Es así como 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, 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 y desarrolla las competencias, 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 al sacar el mayor partido del capital humano y una integración completa por parte de todos los equipos de trabajo al interior de la empresa (Ordoñez, 2014).

Puede decirse que, 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 y ácido autoanálisis de fortalezas y oportunidades personales que se pongan en evidencia y pueda interiorizarlas tanto que logre resolverlas y sienten 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.

Sobre la base de lo referido, el presente artículo tiene como objetivo la importancia del coaching como herramienta innovadora para la formación de competencias profesionales, el cual facilita a la organización valerse de tendencias y métodos modernos ajustados a su realidad que permitan el funcionamiento del sistema empresarial. Esto redundará en el mejoramiento de sus niveles de competitividad, productividad y rentabilidad.

DESARROLLO

Coaching

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes. Por lo que, en la actualidad para tener éxito, las empresas deben tener un diálogo con su público. En otras palabras, se requiere de organizaciones formadas por empleados con capacidad para trabajar en equipo y adaptarse al permanente cambio de los mercados.

Desde la perspectiva de Colorado y Corcino (2015), señalan que el *coaching* persigue ayudar a identificar los atributos y destrezas que posee una persona, a la vez de facultarla para que pueda desarrollarlas; demanda del gerente educativo que sea una persona capaz de generar procesos interactivos y sistemáticos de aprendizaje; para llegar al descubrimiento del potencial individual, centrado en el presente y

orientado al cambio y la excelencia. Según los autores, el coaching es un estilo de persona a persona, que busca ayudar en forma individual para exaltar sus habilidades y destrezas, así como también, brindar nuevas oportunidades que generen cambios positivos.

En este mismo orden y dirección, García (2013), señala que el *coaching* es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas. Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. Cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Además, añade que es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial.

Con referencia a lo anterior, García (2013: p. 8), expresa que dicho proceso debe proporcionar “un desempeño mejor en la capacidad de gestionar y liderar equipos de trabajo y que esto se traduzca en un mayor rendimiento de los subordinados en el puesto de trabajo”. Cabe decir que no sólo hay una transformación de comportamientos, sino que favorece el incremento de valores y comportamientos como son la solidaridad y la responsabilidad, que se ubican en la base del ser ético, Mussico (2013).

Sobre la base de los autores citados, el coaching es una herramienta gerencial moderna, cuyo enfoque va dirigido al crecimiento personal y profesional, orientado a resultados satisfactorios dentro de la empresa u organización a

través del diálogo bajo un contexto productivo. Desde el punto de vista del investigador el *coaching* queda evidenciado como una herramienta de seguimiento y contacto directo con el personal, que hace mención de un estilo de liderazgo, bajo un contexto productivo y orientado a resultados.

Fundamentos del *coaching*

Según Eslava (2016:3), “capacitarse en *coaching*, será una competencia fundamental para dirigir personas. El coaching es una técnica de dirección, cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal”. En este sentido se debe tener en cuenta algunos aspectos intrínsecos al ser humano, ya que se debe entender que el coach es un ser humano con aciertos y debilidades. Dentro de ellos se destaca:

- **Resultados:** El *coaching* es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal. la cual está sujeta a motivar a esos miembros o empleados de la empresa para que éstos adquieran conocimiento, crezcan y se desarrollen bajo un ambiente satisfactorio, obteniendo resultados productivos en la organización.
- **Disciplina:** Consiste en la actividad de *coaching* que ayuda a otros individuos a desarrollar su carrera profesional. Abarca conocimientos de políticas, la cultura de la organización y las formas de hacer progresar la carrera profesional. Por consiguiente, refiere que un individuo formado en coaching será capaz de lograr un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos

individuales de las personas en el trabajo.

- **Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de *coaching* reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño. Es por ello que los buenos supervisores ayudan a aquellos empleados que han demostrado un desempeño insuficiente a convertirse en triunfadores, y motivan a los que han alcanzado el éxito a que lleguen a niveles superiores.

En líneas generales, el *coaching* refuerza la autoestima de las personas y autoconfianza, la aplicación de la función orientación mejora el proceso de toma de decisiones, es necesario utilizar debidamente su preparación y a consecuencia de esto se propiciará el alcance más rápido y efectivo de los objetivos. Constituye una herramienta que acelera el progreso de la persona a base de proporcionarle una visión más centrada y consciente de sus alternativas de elección. Se centra en dónde está la persona en el presente y que quiere hacer para obtener lo que desea en el futuro ya que la misma se caracteriza en ser orientador a resultados.

Liderazgo

El liderazgo forma parte importante dentro de la implementación del coaching como estrategia gerencial ya que los directivos pueden formular o definir maniobras más audaces, pero si no las saben implementar no podrá hacer realidad lo que ha imaginado. A continuación, se presentan una serie de

definiciones de liderazgo desde la perspectiva de diversos autores

El liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores (Raffino, 2019).

Hablar de liderazgo implica hablar de la otra parte, que es el subalterno. No hay líderes sin seguidores ni seguidores acéfalos. El líder sugiere y el seguidor participa con él para la búsqueda de un fin común, el líder inicia y el seguidor decide o no seguirle. Siempre es una dualidad interminable. Siempre hay alguien a quien seguir y siempre habrá alguien que se siga.

El liderazgo persigue influir a otros bien sea por autoridad, cadena de mando, o por afecto. Un ejemplo de esto lo hacen los padres con sus hijos, los hermanos mayores con los menores. Así como el espíritu necesita de la materia para poder manifestarse, así el líder necesita al subalterno para expresarse en plenitud y poner en práctica sus proyectos y los fines que busca alcanzar en la organización.

En este sentido, el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Fuentes, 2019).

Sobre la base de los autores citados, se deduce que el liderazgo es la influencia que el gerente ejerce sobre un grupo determinado de personas, pero para que prevalezca la influencia y ésta

sea canalizada positivamente, el líder debe poseer la capacidad de entender, el por qué las personas actúan de la forma que lo hacen y tener la habilidad de manejar diversas conductas y situaciones que se le presenten a la organización, para poder ejercer un mejor control sobre el contexto en el que se desempeña y de esta manera obtener éxito en la gestión.

Estilos de liderazgo

Desde el enfoque moderno se han tipificado tres estilos de liderazgo, el más desarrollado y estudiado es el **liderazgo transformacional**, este estilo de liderazgo exhibe elementos que lo caracterizan, tales como: la influencia idealizada que se refiere al hecho de que los líderes transformacionales son carismáticos, admirados, respetados, mediante lo cual logran la confianza de los seguidores, quienes desean imitarlos (Zdanuk & Bobocel, 2015).

En contraparte, se encuentra el **liderazgo transaccional**, el cual se basa en acuerdos previos que realiza el líder con su subordinado. Su foco está en el diseño del marco transaccional, y en la medición y control de lo logrado. Para cada nivel de logro, existen recompensas específicas, es decir, contingentes a los diferentes estados de naturaleza o resultados posibles. A su vez, este estilo de liderazgo también cuenta con elementos distintivos como: la recompensa contingente, la cual se remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona (Clarke, 2013).

Finalmente, se encuentra el estilo de **liderazgo *laissez faire***, el cual, realiza mínimas acciones de gestión o control, y

no asume sus responsabilidades, con lo cual otorga libertad para que los seguidores decidan y actúen de acuerdo con su propio criterio más que por las directrices o influencia del líder (Skogstad, Anders, Hetland, Glaso, & Einarsen, 2014) teniendo elementos principales como: el control por excepción o pasivo, es decir, solo actúa cuando la situación está fuera de lugar y la evasión a la toma de decisiones, permitiendo que los seguidores sean los que resuelvan las situaciones que se puedan presentar.

Competencias

Según Pereda, Berrocal, & Sanz (2003), en su investigación “Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos”, señalaron que: Se puede definir a la competencia como un conjunto de comportamientos que presenta una persona, que está casualmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en una actividad, situación o trabajo concreto.

En el marco de las observaciones anteriores, Tobón (2013), expone que actualmente las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer. En este mismo orden y dirección, López (2013), caracteriza la competencia como un “saber de ejecución”, vinculado a un saber pensar, un saber desempeñar, un saber interpretar, así como a un saber actuar en diversos escenarios.

Cabe decir que, las competencias demuestran ser aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice. Son una

combinación de características demostrables del profesional (conocimientos, habilidades y actitudes) que facilitan un adecuado desempeño de su profesión.

En el orden de las ideas anteriores, las competencias son de la persona, no del puesto. Como son conductas observables y demostrables, son por tanto medibles y evaluables. Indican la probabilidad de un desempeño eficaz. Un comportamiento es aquello que la persona hace (acción) o dice (discurso). Un comportamiento no es aquello que la persona desea hacer o decir, o piensa que debería hacer o decir. La parte observable de las competencias son los comportamientos. Los comportamientos hacen visibles las competencias.

Por tanto, para desarrollar las competencias, es necesario observar la conducta de la persona. El talento puede segmentarse en competencias. Existen diferentes conceptualizaciones sobre qué se entiende por competencias; en general, podríamos argumentar que una competencia se define como la combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto de desempeño.

Competencias profesionales

Del Pozo (2013), señala que la definición de competencia profesional, la utilizó por primera vez por McClelland en el año 1973, quien busca encontrar las variables que se encontraban relacionadas a la excelencia en el ejercicio profesional. Una de las definiciones más aceptada en la literatura especializada sobre competencias profesionales, es la que planteó Bunk (1994), el cual menciona que “Posee competencia profesional

quien dispone de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar con su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Asimismo, Gómez y Rojas (2015), la competencia profesional implica la aplicación de los conocimientos, las habilidades y el buen juicio, por parte de la persona, cuando esta cumple las funciones, tareas y roles que le corresponden en las diferentes situaciones referidas a su ejercicio como profesional. Ésta no solo tiene que ver con las actividades que realice una persona en su trabajo, sino que la definición es más global. Consideran a las competencias profesionales como el conjunto de conocimientos, aptitudes y capacidades, que son necesarios para realizar las actividades de trabajo requeridas por los objetivos de producción de una institución. Es decir, lo que se debe de esperar de las personas en un determinado campo laboral, sometido a permanentes cambios e innovaciones.

El *coaching* como herramienta para la formación de competencias profesionales

El ejercicio y proceso de formación requiere del desarrollo de las llamadas competencias. Entrenar y desarrollar competencias es un proceso complejo de adquisición de hábitos y conductas, en un contexto determinado y con capacidad de producir resultados y logros. Las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice. Son una combinación de características

demostrables de la persona (conocimientos, habilidades y actitudes) que facilitan un adecuado desempeño de su liderazgo.

De acuerdo con las definiciones antes expuestas se plantea la importancia del *coaching* como herramienta de entrenamiento y ayuda al desarrollo de las competencias profesionales. El *coach* será el tutor. El aprendizaje se realizará con información, formación y entrenamiento, mediante la práctica guiada y constante. El entrenamiento es una relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol: entrenador y aprendiz. Implica que el entrenador es un referente, da soporte, deja hacer delegando responsabilidad, facilita *feedback*, brinda apoyo frente a los problemas, ofrece herramientas e información necesaria. De acuerdo a Cardona (2000), el *coaching* es un método que ayuda a las personas que persiguen estas situaciones:

- Parten de una realidad actual, buscando una situación de mejora en el futuro, es decir, manifiestan un claro deseo de desarrollo.
- Concretan en acción o en conocimiento útil su idea abstracta de búsqueda y, por tanto, son capaces de establecer el mejor camino para llegar.
- Visualizan la nueva situación, fijan metas y objetivos centrándose en lo que han de hacer para lo que ha de venir.

En definitiva, el *coaching* ha de entenderse como una técnica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional para liberar el talento y potencial de una persona, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando un plan de acción acordado.

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

El artículo desarrollado acerca del *coaching* como herramienta innovadora para la formación de competencias profesionales, se planteó como un estudio descriptivo Fernández (2012), Guédez (2006), Güerere (2010) Vallaey (2008). Por otro lado, considerando como referencia los objetivos de investigación, se caracterizó como un estudio analítico, Hurtado (2008). Al mismo tiempo, se tipifica como documental Arias (2006) Bernal (2000). Ante la revisión y compilación de información se empleó la técnica bibliográfica mediante la búsqueda de evidencias dispuesta en material bibliográfico entre ellas se consultaron: textos, revistas arbitradas, periódicos entre otros, asimismo fuentes electrónicas Méndez (2006).

RESULTADOS

A través de la herramienta *coaching* se da la importancia que influye en cada uno de los procesos administrativos y operacionales de la empresa para optimizar los recursos y hacer más con menos. Mediante el *coaching* se introducen ciertos cambios significativos donde se fomenta el desarrollo de las competencias y habilidades de los integrantes de la empresa.

Utilizando este como método de entrenamiento y ayuda al desarrollo de las competencias profesionales. El *coach* será el tutor; el aprendizaje se realizará con información, formación y entrenamiento, mediante la práctica guiada y constante. Hoy por hoy los cambios repentinos del mercado, la alta competitividad de las empresas y el afán por posicionarse y diferenciarse hace indispensable la búsqueda de

herramientas como esta que generen valor agregado a la empresa.

CONSIDERACIONES FINALES

En el mundo actual de los negocios, solo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual. En tal sentido, es importante señalar que siendo los nuevos esquemas gerenciales el reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos un trabajador con habilidades de competencia para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; el *coaching* es una herramienta gerencial capaz de lograr cambios en una persona desarrollando sus talentos humanos al máximo debido a que es una conversación, supone un dialogo, una estrecha relación entre el *coach* (gerente) y los pupilos o *coaches* (supervisores y trabajadores), donde lo primordial es el desarrollo profesional potenciando el manejo de los ámbitos personal, familiar, organizacional y el logro de metas comunes.

Con este estudio se deja en evidencia el aporte y ayuda que genera la utilización del coaching en el desarrollo de las competencias profesionales. Hoy por hoy, los cambios repentinos del mercado, la alta competitividad de las empresas y el afán por posicionarse y diferenciarse hace indispensable la búsqueda de herramientas como esta que generen valor agregado a la empresa.

A tal efecto, se necesita generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya:

- Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano.

- Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
- Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
- Estímulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios.
- Utilización de los gerentes como *coaches* de desempeño.
- Creación de autoestima de los empleados y grupos.
- Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.
- Proporcionarles a los supervisores cursos actualizados en el ámbito de la dirección de personal, logrando el desarrollo de competencias que su personal se sienta comprometido con sus funciones, brindándoles la posibilidad de convertirse en un modelo guía a seguir. En cuanto a los directivos constituirse en verdaderos promotores de cambio empleando la herramienta gerencial coaching, beneficios y principios de calidad en su Función supervisora.
- Seleccionar adecuadamente a la persona que se encargará de liderar los equipos y que esté en la capacidad de definir el estilo de liderazgo acorde con cada colaborador y con cada empresa para que los frutos de este se puedan observar de manera casi que inmediata.

Finalmente, las personas permanecen en el lugar en el cual se sienten importantes y cuidados por el empleador o en este caso por sus líderes inmediatos, ya que al ser seres humanos valoran este

tipo de atenciones que desde mi punto de vista deberían ser básicos en cualquier organización, muchas veces se cree que motivar es igual a incentivos económicos sin realmente validar con el empleado que es lo que realmente le interesa, en mi caso es más valioso un reconocimiento público que un incentivo económico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p7rtr1p/3-Benavides-Olga-Competencias-y-Competitividad-Dise%C3%B1o-para-Organizaciones>.

Cardona P. (2000). En busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*. 2000; 3:84-9.

Clarke, S. (2013). Safety Leadership: A Meta - Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedents of Safety Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 22-49.

Colorado, R. y Corcino, M. (2014). *Percepción y receptividad al proceso de coaching como componente de un programa de desarrollo profesional para maestros de escuela primaria*. Editorial Paradigma. Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

Del Pozo, J. (2013). *Competencias profesionales*. Madrid, España: NARCEA SA.

Eslava, E. (2016). *El coaching en la gestión del capital humano*. Editorial Saniplan –GMBH. Lima – Perú.

Fuentes, E. (2019). 11 DEFINICIONES QUE DESCRIBEN LA FIGURA DEL LÍDER. Obtenido de El Líder Exponencial:

<https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/#:~:text=%E2%80%9320EL%20L%C3%8DDER%20SEG%C3%9AN%20CHIAVENATO%3A%20%E2%80%9C,uno%20o%20diversos%20objetivos%20espec%C3%ADficos%E2%80%9D>.

Gómez, J. y Rojas, P. (2015). Las competencias profesionales. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 38(1), 49-55.

García, M. (2013). *Análisis de la efectividad del coaching ejecutivo en las organizaciones*. Proyecto de fin de máster. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza. Recuperado el 10 de abril de 2014 desde: <http://zaguan.unizar.es/TAZ/ECON/2013/11672/TAZ-TFM-2013-592.pdf>

Le Boterf G. (2001). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Gestión 2001; 1993.

Maza, A., Ruiz, M., Ruiz, J., Izquierdo, M., Ayuso, F., Barroso, M., & Ogallar, M. (2007). *La actualización de las competencias profesionales: sanidad y formación profesional*. España: Aulas de verano. Obtenido de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP12184.pdf&are a=E>.

Mendoza, R. (2009). *El coaching y su aplicación en la institución educativa*.

Universidad Nacional de Piura programa de Maestría en Educación Mención en Docencia Universitaria.

Mussico, G. (2013). El nuevo coaching en Europa. *Revista Universitaria Europea*, 19, 23 – 38. Recuperado el 19 de febrero de 2014 desde: <http://www.revistarue.eu/RUE/072013.pdf>

Nova A. (2012). Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: aportaciones a la formación inicial. Tesis de Maestría. Universidad de Valladolid, España.

Ordoñez, M. (2014). Efectividad del coaching en la motivación del recurso humano de una empresa. Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. Xalapa – Enríquez, Veracruz. Recuperado el 25 de junio de 2014 desde: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/34643/1/ordoneztrujillomaria.pdf>

Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Querétaro-México. Obtenido de <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Philippe-PerrenoudDiez-nuevas-competencias-para-ensenar.pdf>

Pereda, S., Berrocal, F., & Sanz, P. (2003). Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe*(12), 13-38.

Raffino, M. (2019). Concepto.de. Obtenido de *¿Qué es liderazgo?:* <https://concepto.de/liderazgo-2/>

Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctico y evaluación (4ta. Ed.). Bogotá: ECOE.

Saavedra M. (2019). Competencias profesionales y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación de Tumbes. Tesis Doctoral. Universidad de San Martín de Porres, Lima - Perú.

Skogstad, Anders, Hetland, J., Glaso, L., & Einarsen, S. (2014). Is Avoidant Leadership a Root Cause of Subordinate Stress? Longitudinal Relationships between Laissez-Faire Leadership and Role Ambiguity. *Work & Stress*, 323-341.

Zdanuk, & Bobocel, A. y. (2015). The Role of Idealized Influence Leadership in Promoting Workplace Forgiveness. *The Leadership Quarterly*, 863 - 877