

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**COACHING Y COMPETENCIAS LABORALES**

(Estudio realizado con colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, ubicada en Ciudad San Cristóbal, Mixco Guatemala)

**TESIS DE GRADO**

**RUDY OSWALDO SEGURA ORDÓÑEZ**  
CARNET 16143-10

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**COACHING Y COMPETENCIAS LABORALES**

(Estudio realizado con colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, ubicada en Ciudad San Cristóbal, Mixco Guatemala)

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES**

**POR**

**RUDY OSWALDO SEGURA ORDÓÑEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO**

**QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021**  
**CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULLIO MARTÍNEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ  
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. EVELYN PAOLA GRESSI GÁLVEZ

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 27 de octubre de 2020.

Ingeniera  
Nivia Calderón  
Subdirectora Académica  
Universidad Rafael Landívar  
Campus Quetzaltenango

Estimada Inga. Calderón:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado la tesis titulada: **COACHING Y COMPETENCIAS LABORALES**, elaborada por el estudiante Rudy Oswaldo Segura Ordóñez, quien se identifica con carné No. 1614310, de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional; la cual considero cumple con los lineamientos requeridos por la universidad.

Por lo anteriormente expuesto emito dictamen favorable, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Lcda. Evelyn Paola Gressi Gálvez

Colegiado activo No. 3964

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante RUDY OSWALDO SEGURA ORDÓÑEZ, Carnet 16143-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052768-2020 de fecha 26 de noviembre de 2020, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

#### COACHING Y COMPETENCIAS LABORALES

(Estudio realizado con colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, ubicada en Ciudad San Cristóbal, Mixco Guatemala)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 26 días del mes de enero del año 2021.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

**MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA  
HUMANIDADES**  
Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimientos y dedicatoria**

- A Dios:** Por darme la perseverancia, fe y valentía para culminar esta etapa de mi vida y tener la satisfacción de alcanzar un objetivo esencial en mi existencia.
- A mi familia:** A mi madre, por todo el esfuerzo y amor brindado durante este proceso y ser quien me educó de la mejor manera para ser una persona íntegra. A mi hermana por ser mi guía y apoyo incondicional durante este proceso. A mi hermano por estar conmigo en todo momento y orientarme en situaciones de debilidad durante el transcurso de la carrera. A Valentina, por ser mi fiel compañera y estar conmigo todos los días brindándome su amor incondicional.
- A los docentes:** A cada uno de ellos que a lo largo de la carrera compartieron sus conocimientos y experiencias y de esta manera contribuyeron a mi desarrollo integral. Especialmente a la Dra. Ileana Armas, quien siempre me acompañó, aconsejó y motivó a seguir adelante y dar lo mejor de mí como persona y profesional.
- A mis amigos:** Por formar parte esencial en este trayecto profesional, por brindarme la confianza de ser yo mismo, por ser amigos de aventuras, tristezas y complicaciones a lo largo del proceso. Quienes me ayudaron a seguir adelante con su apoyo incondicional en todo momento.
- A Polidiagnósticos:** Por brindarme la oportunidad de desempeñar los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso universitario y realizar este estudio que fue esencial para mi formación como profesional.

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen</b>	
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Coaching.....	6
1.1.1 Definición.....	6
1.1.2 Antecedentes del coaching.....	7
1.1.3 Tipos de coaching.....	8
1.1.4 Coaching interno.....	13
1.1.5 Coaching externo.....	15
1.1.6 Proceso del coaching.....	16
1.1.7 Competencias de un coach.....	18
1.1.8 Coaching integrativo.....	19
1.2 Competencias laborales.....	22
1.2.1 Definición.....	22
1.2.2 La gestión por competencias.....	22
1.2.3 Tipos de competencia.....	23
1.2.4 Competencias: contribución a la creación de valor a través del conocimiento.....	25
1.2.5 Las competencias y el capital intelectual.....	27
1.2.6 El enfoque de competencias como instrumento de gestión de recursos humanos.....	29
1.2.7 La formación profesional basada en la competencia.....	31
1.2.8 El papel de las competencias.....	32
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>35</b>
2.1 Objetivos.....	36
2.1.1 Objetivo general.....	36

2.1.2	Objetivos específicos.....	36
2.2	Variables o elementos de estudio.....	36
2.3	Definición de variables.....	36
2.3.1	Definición conceptual de las variables o elementos de estudio.....	36
2.3.2	Definición operacional de las variables o elementos de estudio.....	37
2.4	Alcances y límites.....	37
2.5	Aportes.....	38
<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>40</b>
3.1	Sujetos.....	40
3.2	Instrumentos.....	40
3.3	Procedimiento.....	41
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología.....	42
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>49</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos.</b>	<b>.....</b>	<b>59</b>

## Resumen

El coaching también conocido como entrenamiento empresarial es una metodología de estimulación personal o institucional, ejecutada a través de técnicas para desarrollar capacidades en los colaboradores, en cuanto a las competencias laborales, son habilidades, conocimientos y destrezas a desarrollar en su área laboral, se caracterizan por trabajar en relación con los valores, autoconcepto, carácter y actitudes referentes al puesto de trabajo. En base a lo anterior se formuló el objetivo de la investigación que fue establecer la relación que existe entre el coaching y competencias laborales en los colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, Centro de Diagnóstico, ubicada en Ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala, para lo que se tomó una muestra que conformaron 40 sujetos que están comprendidos entre los 19 y 56 años, de distintas áreas de trabajo.

La investigación fue de tipo cuantitativa con diseño descriptivo para lo que se utilizó como instrumento una escala de Likert con 40 cuestionamientos relacionados a las variables de estudio. La metodología estadística aplicada fue significación y fiabilidad del método de proporciones, según el análisis presentado. Por medio de los resultados se pudo concluir que la institución cuenta con un rango medio de eficacia con relación a los indicadores evaluados sobre el coaching en un 42%, así mismo las cinco competencias laborales se encuentran en el mismo rango lo que permite la oportunidad de fortalecerlas y a la vez se descarta que haya indicadores con un nivel bajo. Por lo tanto, se recomienda a los administradores de Polidiagnósticos implementar capacitaciones, talleres y programas relacionados al coaching para estimular a los colaboradores, a la vez potencializar las cualidades para lograr el cumplimiento de sus competencias laborales.

Palabras claves: coaching, competencias laborales, desempeño, colaboradores.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones empresariales están expuestas a cambios laborales internos, en muchos casos por la falta de liderazgo y manejo adecuado de los recursos humanos dentro de las mismas se generan pérdidas económicas, bajo rendimiento, rotación y deserción laboral.

Es un reto constante el poder mantener una organización en una posición estratégica dentro del mercado en el que se desenvuelve. Para esto es necesario trabajar directamente con el capital humano de la empresa y desarrollar competencias que le permitan aplicar cada una de ellas dentro del área de trabajo y generar un índice alto de competitividad en conjunto con el liderazgo y constantes capacitaciones, de una forma distinta, enfocada a cada puesto de trabajo, de esta manera alcanzar las metas establecidas por la institución.

Por lo anterior toda organización debería enfocarse en una herramienta efectiva como el desarrollo del coaching en los colaboradores, método que consiste en el entrenamiento de una o varias personas para lograr el alcance de metas, acompañado de una serie de técnicas que permiten la interacción de diferentes factores para un mejor resultado.

Al mencionar el método anterior es necesario resaltar la importancia de las competencias laborales pues estas son conocimientos, habilidades y actitudes que ayudan al colaborador en el desempeño dentro del área de trabajo, por lo que serán de beneficio para la empresa y así ayudar a ubicarse en un nivel superior dentro del mercado en el que se desenvuelve, mediante la identificación, desarrollo y aplicación de estas en el talento humano.

Con relación a la temática a desarrollarse en el presente estudio, se exponen un grupo de aportes de investigación que a continuación se mencionan.

Alliaume (2018) en el artículo titulado, Coaching y la actualidad, publicado en el blog Mens Vinilia International Group del mes de octubre, menciona que el coaching es una herramienta metodológica que permite desarrollar las capacidades y destrezas de los colaboradores de una manera eficaz y eficiente a través de técnicas impartidas directamente por un coach, que está especializado en incrementar o perfeccionar las formas en las que una persona se desenvuelve

en determinada área de trabajo. Es una herramienta que genera beneficios en doble vía, es decir en el ámbito personal, permite mejorar las habilidades en distintas facetas, desde el afrontamiento de una crisis de pareja hasta la forma en la que se desenvuelve en el entorno social. Así como en el área profesional, que es donde más se utiliza, para el alcance de objetivos y metas establecidos por la institución en la que se desempeña un puesto de trabajo. De esta manera se logra el alcance de metas tanto personal como laboralmente, todo esto de manera estratégica con los aportes y entrenamientos que se han recibido desde el inicio del proceso de coaching hasta la finalización y la continuación sin el respectivo coach.

Aular (2018) en el artículo titulado, Coaching en la empresa, publicado en el blog Emprendices del mes de abril, describe el coaching como una forma de ser y vivir, en donde el ser humano se centra en los objetivos e ideales y de cómo este debe actuar para poder alcanzar cada uno de ellos en donde la base principal es el compromiso que se debe adquirir consigo mismo. De esta manera se hace énfasis en el potencial que posee una persona y demostrar que los límites son barreras mentales. Así mismo menciona que es una disciplina en la que intervienen diferentes factores como la escucha activa, la consciencia, la perseverancia y otra serie de habilidades que ayudan al alcance de las metas que se han establecido. Según las capacidades que la persona logre desarrollar y poner en práctica, mayor será el beneficio que obtenga del coaching, lo que permitirá una salud mental óptima y en base a esto se logran las finalidades y propósitos planteados en alguna etapa de la vida, que denoten un éxito personal, social o laboral.

Monroy (2015) en la tesis titulada, Coaching y desempeño laboral en supervisores y visitantes médicos, cuyo objetivo fue determinar la relación de la práctica del coaching en el desempeño laboral de los visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango, la muestra que se utilizó fue de cuarenta colaboradores y supervisores de seis empresas farmacéuticas, hombres y mujeres comprendidos entre las edades 20-65 años, la investigación fue de tipo descriptiva cuantitativa, se utilizó escala de Likert para cada una de las variables, el sistema de trabajo a base de coaching tiene como fundamento una estructura que incluye una planificación estricta que conlleva el establecimiento de metas y objetivos organizacionales, fundamento de estrategias y desarrollo de técnicas que favorecen el quehacer administrativo. Así mismo los beneficios que se logran con este sistema son el incremento del índice de ventas, el aumento de

número de clientes y de número de visitas que se realizan, lo cual se traduce en incremento del índice de productividad en el desempeño laboral de los colaboradores, y esto a la vez representa mayores utilidades y participación en el mercado para la empresa, se recomienda promover cambios estructurales de fondo y forma que tengan como base fundamental el desarrollo y aplicación de coaching como estrategia principal de trabajo en la organización.

López (2012) en la tesis titulada, Eficacia de una capacitación sobre el coaching en el estilo del liderazgo de los jefes de área, de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue establecer si existe diferencia estadísticamente significativa a nivel del 0.05 en el estilo de liderazgo de los jefes de una empresa azucarera de la costa sur, antes y después de recibir una capacitación sobre coaching, la muestra que se utilizó fue un grupo de 20 colaboradores jefes de área de una empresa azucarera comprendidos entre las edades de 30-70 años, la investigación fue de tipo cuasi experimental, se utilizó el test estilo preferencial de liderazgo que determina el estilo de liderazgo que posee una persona con un grupo de subordinados a cargo, las prácticas de liderazgo son muy importantes, puesto que muchos jefes piensan que trabajan con productos terminados y que a ellos solo les corresponde evaluar si el trabajo está bien o mal, lo cual es un grave error, pues los líderes son verdaderos coaches de los liderados, cuando se preocupan por el crecimiento y desarrollo y esta es una de las principales misiones, se recomienda revisar a largo plazo los beneficios que cada jefe de área recibió en el programa de capacitación sobre coaching por medio de entrevistas, ya que en gran medida es una de las técnicas más efectivas para conocer los resultados y la satisfacción que produce en las personas que participan.

Además de un posible estudio donde se relacionan los factores de personalidad de cada uno de los jefes de área, con un estilo de liderazgo, puesto que uno y otro van relacionados de una u otra forma y se manifiestan a diario, por lo tanto, es necesario estudiarlos y atender los cambios que pueden suscitar de dicha relación. Según los resultados obtenidos durante la intervención realizada en este estudio es posible demostrar que un coach siempre será de importancia en un empresa u organización, puesto que un líder se basa en distintas competencias y habilidades que son perfectamente capaces de desarrollarse con el buen entrenamiento y conducción individual, todo esto mediante un proceso que genere índices más altos de liderazgo y así incrementar los niveles de producción y satisfacción laboral a través de metodologías que son impartidas

generalmente por un profesional.

Sánchez (2010) en el artículo titulado, ¿Qué es el coaching? publicado en el blog Emprende pyme del mes de marzo, refiere que el coaching es una serie de acciones que van orientadas al alcance de objetivos y desarrollo de habilidades que permitan al ser humano llegar al pleno potencial acompañadas de una interacción entre el coach o entrenador y el coachee o cliente, en donde ambas partes trabajan por igual para mejorar resultados en ciertos ámbitos de la vida, personal, social o profesional. Es una herramienta que permite desarrollar un proceso de autoconocimiento que llevará a la persona a alcanzar los objetivos y metas que se tienen y así obtener resultados satisfactorios, mediante técnicas psicológicas, emocionales y sociales que tienen como fin gestionar problemas, reducir estrés o cambiar conductas que bloqueen la meta final. De esta manera es posible identificar cuando una organización pone en práctica todo el entrenamiento recibido de la mano del coach de manera personal o grupal, estos resultados se verán reflejados en los niveles de productividad, en el alcance de metas y objetivos que son de vital importancia para cualquier institución. La fusión entre coach y coachee genera un impacto organizacional que posicionará a la empresa en los más altos estándares en los que se conduzca dentro del mercado.

Púm (2018) en la tesis titulada, Competencias laborales y evaluación del desempeño en colaboradores del Autocentro Gutiérrez S.A, cuyo objetivo fue identificar la incidencia de las competencias laborales en la evaluación de desempeño de los colaboradores del Autocentro Gutiérrez de Quetzaltenango, la población con la que se realizó el estudio estuvo conformada con un total de 22 personas, comprendidos entre las edades de 18-50 años, la investigación fue de tipo descriptiva cuantitativa, se utilizó una boleta de opinión para recabar información para ambas variables, se determinó según los resultados obtenidos en la boleta de desempeño los niveles de las competencias reflejan que las medias se encuentran en valores altos, lo que significa que las competencias están desarrolladas a totalidad, se recomendó implementar un programa de capacitación sobre las competencias específicas de la organización que permitan reforzarlas e involucren a los trabajadores en los procesos de mejora y desarrollo laboral.

Gándara (2017) en el artículo titulado, Las competencias más demandadas por los empleadores en el año 2017, obtenido de Prensa Libre del mes de enero, menciona que la tecnología y el análisis de datos son las habilidades esenciales en la actualidad debido a que son los motores que mueven la contratación de personal en las diferentes empresas en el mercado en los últimos años. Las competencias tecnológicas son las más buscadas porque están enfocadas en el desarrollo de sistemas y almacenamiento de datos, arquitectura web y seguridad de redes, que son las grandes opciones de empleo, esto se basa en las estadísticas que estiman que un 70% de los empleados serán millenials (jóvenes entre 20 y 35 años) y esto significa que estarán habituados al desarrollo de la tecnología para optar a un puesto de trabajo. Con estos datos estadísticos es posible determinar la influencia que genera el conocimiento y desarrollo de distintas habilidades que se relacionan a los avances de la ciencia, el papel que estas juegan dentro de la sociedad y la importancia que generan para las personas hoy en día, de esta forma se puede motivar a la población a interesarse por dichos progresos científicos.

Neiva (2015) en el artículo titulado, Competencias exigidas por el mercado de trabajo en la actualidad, obtenido del blog Letra urbana, al borde del olvido, del mes de noviembre, menciona que las competencias laborales son una serie de habilidades que ahora son imprescindibles en las personas puesto que el mercado de trabajo ahora exige mucho más que un diploma o estudios elevados universitarios. Las competencias laborales son un conjunto de recursos cognitivos que habilitan a alguien para solucionar con eficacia y pertinencia diversas situaciones y problemas. Son una serie de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que le permiten a cada colaborador aumentar la productividad dentro del área de trabajo mediante el uso adecuado de cada una de ellas que serán desarrolladas según las necesidades que se presenten. A medida que evolucione cada uno de los factores, la estabilidad y progreso será mucho mejor y de beneficio para las partes implicadas en dicho proceso y de esta manera ser aptos para cualquier aspecto laboral, estudio o necesidad que se tenga dentro del entorno en el que se desenvuelve.

Herrera (2015) en la tesis titulada, Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas, cuyo objetivo fue determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas, de Bimbo, Huehuetenango como base para la productividad para la empresa, la muestra que se utilizó fue de 25 colaboradores de sexo

masculino comprendidos entre las edades de 18-35 años, la investigación fue de tipo descriptiva exploratoria, se utilizó un cuestionario para estudiar la variable. Se determinó, qué es el ser, es una actitud que impulsa a hacer lo requerido y además indica cómo reaccionar ante las diversas situaciones que se presenten. En este estudio los sujetos en totalidad presentan alto este parámetro lo que indica que están aptos para desempeñar el puesto. Se recomendó desarrollar actividades en las cuales el colaborador conozca de qué forma puede poner en práctica las habilidades y destrezas y así potenciarlas y desempeñar de manera óptima la realización de las labores asignadas.

Ramos (2012) en el artículo titulado, La importancia de las competencias laborales obtenido de la revista online, Consultoría del mes de noviembre, indica que las competencias laborales son un conjunto de habilidades y destrezas que una persona puede aplicar dentro del área de trabajo, así como también una serie de características conductuales que le permiten al ser humano desarrollar un nivel superior dentro del área laboral y de esta manera posicionarse en un alto grado de competitividad empresarial y que van enfocadas al máximo rendimiento y productividad personal e institucional. Debido a la conceptualización de estas habilidades se han implementado diversos sistemas modernos que integren la formación de los colaboradores en base a la capacitación constante del personal para alcanzar un desarrollo óptimo. Una organización al poner en práctica de manera correcta y de forma jerarquizada un manejo de competencias logrará ubicarse dentro de un mercado en el que se verá competitivo y elevará los niveles de producción mediante las capacidades motrices de los colaboradores al momento de ejecutar las actividades correspondientes en los puestos de trabajo.

## **1.1. Coaching**

### **1.1.1 Definición**

Suárez (2014) puntualiza que el coaching es una habilidad que le permite al ser humano desarrollar sentidos, escuchar, observar y analizar las diversas situaciones que se presenten y en base al emprendimiento y accionar de sí mismo lograr alcanzar objetivos que se plantean en cada uno de los ámbitos de vida. Es un proceso por el cual los seres humanos se permiten alcanzar el máximo

potencial creativo para el cumplimiento de metas en el que intervienen diferentes factores como lo son la escucha activa, asertividad, toma de decisiones, entre otras. La fusión de estas acciones llevará al fin que se quiere, el logro personal que se anhela, según el ámbito que sea pertinente, de esta manera se demostrarán las capacidades que posee un ser humano para alcanzar cada uno de los ideales.

### **1.1.2 Antecedentes del coaching**

Pérez (2017) menciona que el coaching es una disciplina que fue introducida en los Estados Unidos para mejorar el rendimiento de un grupo de jugadores y deportistas profesionales, el fin de esta era crear la mejora de una manera personalizada a quien lo necesitara. Con el paso del tiempo se extendió a diferentes aspectos de la vida humana que ayudarían a incrementar el desempeño en cada una de las áreas en las que se desempeñaba el ser humano en la sociedad. En realidad, es un estilo de desarrollo que tiene antecedentes históricos que se remontan a la antigua Grecia, pues las líneas filosóficas socrática y mayéutica, la alemana de la fenomenología y el existencialismo y las más recientes, el budismo y el pensamiento sufista, han implementado esta metodología en las formas de actuar.

Existen algunas áreas en las que el coaching se ve envuelto de alguna forma de intervención, entre ellas pueden mencionarse la ciencia psicológica humanística, la psicoterapia, la logoterapia, entre otras. Así mismo se puede ver la influencia del coaching en la lingüística, la biología del conocimiento e incluso en la física cuántica. Es necesario decir que se pueden establecer las más importantes áreas en las que el coaching ha influido, en áreas específicas o en ramas sociales las cuales son: la filosofía aristotélica, socrática y platónica, la psicología general y la inteligencia emocional. A lo largo de la historia se han visto beneficiadas mediante los resultados que dicha influencia ha provocado en ellas.

Las fuentes del coaching son muy diversas, equivalentes a la cantidad de definiciones, estas varían según las escuelas y autores que se enfocan en dicho movimiento. Gran cantidad de estas concuerdan en lo que da la idea principal de definición, pero con algunas pequeñas diferencias en ciertos aspectos que resultan ser más o menos importantes para dicho caso. Tal es el caso de la

Sociedad Francesa de Coaching, que habla concretamente de lo que consideran que es el coaching, se establece que es el acompañamiento que se hace durante las necesidades básicas para poder desarrollar el quehacer y el aprovechar potencialidades. Mientras que la Federación Internacional de coaches, refiere que es una relación profesional y continua que permite la ayuda a las personas para que logren recibir beneficios en todos los aspectos de vida.

Estas personas a lo largo del proceso del coaching mejoran el estilo de vida, desempeño y forma de aprendizaje todo esto de la mano del coach que es el profesional que ejerce esta disciplina. Esto es aprobado por los más importantes autores y profesionales de la misma, que mencionan que el coaching permite obtener muy buenos resultados en cada aspecto al que va enfocado. Mientras que otros autores se centran en la relación que existe entre el coach y el cliente, en donde se hace énfasis en la poderosa relación que debe existir desde un principio entre ambos y de esta manera crear un vínculo que crecerá de acuerdo con las conversaciones y actitudes que se generen y así buscar el fin principal que es el de alcanzar las metas y objetivos que se han establecido con anterioridad.

### **1.1.3 Tipos de coaching**

Pérez (2017) explica que existen diferentes tipos de coaching que se enfocan distintamente en áreas específicas y que pueden clasificarse de acuerdo con las necesidades de las personas, entorno y el ámbito en el que lo quiere emplear. Todos estos van dirigidos al mismo fin con diferencia en el desarrollo y metodología que se aplica durante el proceso del mismo, entre los más significativos se encuentran los presentados a continuación.

#### **a.) Coaching empresarial**

Este tipo de coaching está diseñado especialmente para todas aquellas pequeñas y medianas empresas. Aquí el profesional del coaching realiza la labor en todos los ámbitos y en todas las fases que la empresa requiera. Esto puede ir desde la creación, desarrollo y la continua expansión de esta. De esta manera se puede optimizar el rendimiento del encargado o empresario que lo requiera para poder obtener lo máximo de los esfuerzos empleados. El coaching se plantea como una herramienta que permite establecer la estabilidad de la empresa, ahorro de dinero y tiempo

durante la creación de alguna nueva institución, así como la mejoría de habilidades y el arranque de trabajo en equipo dentro de la organización. Así mismo, se contribuye al mejor posicionamiento de la empresa en el mercado en el que se desenvuelve mediante el desarrollo laboral de cada uno de los colaboradores.

Debido a la implementación de esta metodología en una empresa surgen grandes gastos organizacionales que afectan directamente a la economía empresarial pero que se puede asegurar que se podrá recuperar mediante el desarrollo de este y se podrá observar en el bienestar institucional, así como el volumen del negocio. Los beneficios que este tipo de coaching aporta a la organización son los siguientes:

- Se mejora la actitud y el desempeño de cada colaborador e insta a que sean personas proactivas y responsables.
- Mejora las habilidades de los colaboradores mediante un efecto contagio, que se enfoca en influir en una sola persona para que esta continúe la transmisión a los compañeros.
- Identifica los problemas que impiden el desempeño acorde de los colaboradores y las razones del estancamiento de los mismos, mediante una escucha activa entre colaborador y coach.
- Fomenta la productividad, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- Crea un autocoaching, en donde el sujeto aprende a emplear en sí mismo las técnicas que aprendió durante el proceso y así aplicarlo en cada ámbito de vida.

#### b.) Coaching personal

Este tipo de coaching va especialmente dirigido al logro personal del alcance de metas, las acciones del día y crea una mejora de expectativas para así lograr los objetivos familiares, personales y laborales. Estos pueden ser alcanzados aun así se presenten dificultades y adversidades que el individuo encuentre en el camino a esa meta. De esta manera el coach crea un vínculo especial con la persona, para que descubra cuál es la mejor forma de actuar en todos los campos para que logre el éxito en cada uno y simultáneamente mejorar aspectos emocionales, sociales, mentales y físicos. Generalmente las metas que se quieren alcanzar son muy distintas entre sí y se destacan las siguientes: la excelencia en el trabajo, las relaciones interpersonales, el bienestar familiar, la superación del duelo, el autoconcepto, crecimiento personal y la motivación.

El coaching personal funciona mediante cuatro fases, las cuales son:

- Fases 1 y 2. Encuentro entre coach y cliente, conocimiento del objetivo y situación real. En estas fases, el cliente se encuentra con el coach y le expresa cuales son las metas y objetivos, el camino que desea recorrer y la visión propia de cada uno de los problemas y las dificultades con las que se enfrenta día a día y por qué cree que estos le impiden esos objetivos. Es aquí donde el cliente descubrirá las debilidades y de cómo se deben afrontar y superar a través de la relación entre coach y de otras herramientas que ejerzan una ayuda en ese descubrimiento y enfocarse correctamente en la motivación.
- Fase 3. Opciones. En esta etapa se pueden analizar diferentes estrategias que permitirán establecer de qué manera podrían alcanzar cada uno de los objetivos y metas que se han planteado con anterioridad, estas deberán ser anotadas para conocer la mejor opción. Entre las opciones que se ofrecen son, la lluvia de ideas, las preguntas, los juegos y mapas mentales.
- Fase 4. Plan de actuación y acciones para llevarlo a cabo. En esta fase se elige la estrategia más conveniente de las planteadas en la fase 3, basada en lo más adecuado para el objetivo que se requiera alcanzar donde deben valorarse las ventajas y desventajas de esta.

### c.) Coaching ejecutivo

En este tipo de coaching es posible visualizar la dirección hacia los gerentes y ejecutivos de una organización para mejorar el propio desempeño dentro del área de trabajo. Generalmente se utiliza en personas que tienen a cargo una jefatura o departamentos de una empresa. Para que este tipo de coaching funcione es necesario que siga tres lineamientos que le permitirán el éxito, la relación del ejecutivo consigo mismo, la relación con los colaboradores y la relación con la propia empresa. El objetivo principal de este tipo es incrementar la excelencia y el talento, visualizar los puntos débiles y fuertes, así como empoderar a cada uno de los colaboradores mediante la correcta dirección y aprovechamiento de los recursos humanos en la organización.

Este tipo de coaching puede ser impartido por una persona elegida por la misma organización, así como el propio gerente que conoce muy bien el área que debe mejorar, así como de los objetivos que desea alcanzar mediante esta forma de desarrollo. Aunque se recomienda generalmente la primera opción, pues la empresa es la parte interesada en la optimización de todos los colaboradores en áreas de trabajo. Esta forma de coaching es de mucho beneficio para el cliente y

para la organización a la que pertenece pues aporta los siguientes aspectos a la empresa: mejora el liderazgo, relaciones con los colaboradores, una perspectiva propia por parte de los colaboradores, autoconfianza, motivación y la inteligencia emocional.

d.) Coaching organizacional:

Este tipo de coaching es similar al tipo empresarial, pero la diferencia radica en que este, se enfoca en corporaciones y organizaciones de carácter mayor, es decir, una empresa de grandes dimensiones y al igual que los otros tipos, busca lograr los objetivos y metas que se establecen en las empresas en donde se imparte. Es generalmente promovido por la misma empresa, que es quien busca el beneficio al que se quiere llegar mediante la implementación de esta estrategia. Y se descubre con esto que en ocasiones las dificultades que se tienen son proporcionadas por el personal o la misma directriz de la organización, por lo que es necesario un cambio de estos o realizar un cambio en el desempeño de ellos a través del trabajo en equipo, entre coach y colaboradores.

Las sesiones en las que se trabajan los cambios anteriores se presentan a través de reflexiones individuales que proyectarán al grupo una forma positiva y de una buena percepción que se tiene de la organización. Por lo tanto, es necesario hacer énfasis en la importancia que tienen todos los involucrados en este tipo de coaching, quienes son del equipo gerencial hasta los colaboradores con rangos bajos dentro de la organización, se logrará mediante la relación afectiva adecuada que genere el coach con las personas con las que va a trabajar esta modalidad, este debe crear un ambiente de reflexión, confianza y una excelente comunicación de emociones y sentimientos para que todo resulte favorable.

Durante la aplicación de este método, puede llegar a surgir una gran complicación para el coach, que es lograr definir una forma o idea en particular a partir de las ideas planteadas individualmente por cada una de las personas con las que se ha trabajado en las sesiones personalizadas. Estas ideas particulares deben ser aprobadas por la totalidad de los integrantes de la organización, lo que implica la sutilidad con la que el coach debe encontrar esa idea y le permita ser aceptada por el resto de la institución. Por eso se debe mencionar que el coach tiene que ser persuasivo en un nivel inteligente y agradable, lo que le permitirá transmitir a los colaboradores el sentir generalizado de

la organización en una idea clara y concisa, todo esto podrá realizarse a través de la escucha activa y el manejo correcto de las relaciones interpersonales.

Entonces, si se llega al objetivo en común mediante la idea particular, se encuentra la motivación para seguir adelante con el proceso del coaching que busca realmente satisfacer las necesidades de la empresa según los objetivos que se buscan cubrir. Es aquí cuando la coach continua con el paso más importante en el desarrollo del coaching, que los colaboradores asuman el compromiso para lograr el cambio que se busca, si esto no es aceptado por el equipo, dicho proceso será un fracaso total para el coach y para la empresa. Entre los beneficios que el coaching organizacional aporta a la empresa se encuentran los siguientes:

- Mejora el rendimiento del equipo en general.
- La calidad de comunicación entre organizaciones aumenta.
- Se desarrolla efectivamente la comunicación dentro de la organización.
- Mejora la organización interna.
- Genera un cambio interno.
- Aumenta el liderazgo en cada departamento.
- Incrementa la productividad.

#### e.) Coaching de liderazgo

Este tipo de desarrollo continuo, está enfatizado en el aumento del éxito y manejo de un líder en el cumplimiento de los objetivos profesionales. Un líder organizacional, no debe ser una persona que da órdenes o que coordina de manera autoritaria una situación dentro de la organización, este puede y debe ser una persona que genere inspiración para los demás y así influya en el comportamiento organizacional de cada uno de los colaboradores que tiene a cargo. Un líder no necesariamente debe enfocarse a ser un líder, es decir, no formarse para ser uno, porque cada persona en realidad posee uno interior que ha sido suprimido durante el proceso de socialización para evitar un rechazo, que ha sido coaccionado a actuar como los demás en el entorno.

Durante el proceso del coaching de liderazgo, se busca encontrar ese líder que ha sido suprimido en algún momento de la etapa de desarrollo social del ser humano. Una vez sea encontrado, se debe trabajar en el fortalecimiento de este factor innato en el campo en el que se necesite emplear.

Este encuentro permite al cliente visualizar un estilo de vida muy diferente basado en los ideales que tiene en cada uno de los ámbitos, sociales, culturales, personales, entre otros. Todo esto se realizará sin cambiar ningún aspecto o características de la persona, sin que estos sean influenciados por la presión social.

El coaching de liderazgo tiene principios básicos a los que se les conoce como las “seis ces”, los cuales se detallan a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla núm. 1**  
**Principios básicos del coaching de liderazgo**

Claridad	Expectativas y objetivos deben ser claramente formulados por los líderes.
Contexto	Apoyo incondicional hacia los líderes dentro de la organización.
Cursos de acción	Profesional y cliente establecen estrategias y objetivos que sean asumibles para mejorar el liderazgo.
Compromiso	Establecer un apoyo mutuo y comprometerse a la conclusión.
Contacto	Debe ser recíproco para llegar al objetivo final y todo de buenos resultados.
Confidencialidad	Sin ella, no hay confianza e impedirá establecer un buen desempeño.

Fuente: Pérez (2017) Coaching

Si el coaching de liderazgo cumple con las “seis ces” el cambio tendrá éxito tanto para el propio líder como para la organización donde, en caso, se integre.

#### **1.1.4 Coaching interno**

Pérez (2017) explica que la mayoría de los casos de fracaso organizacional empresarial se deben a la falta de competencias laborales por parte de cada uno de los colaboradores. Debido a esta situación es necesaria la implementación de una metodología que le permita a la organización aumentar el sistema de producción y desarrollo de habilidades en cada uno de los participantes. Por este motivo, las empresas crean y forman profesionales en coaching para asumir e impulsar los cambios y la adquisición de nuevas competencias en el desempeño laboral del personal y de esta manera logren los objetivos. Estos profesionales deben ser seleccionados de manera correcta

con experiencia en el manejo de equipos e implementación de cambios organizacionales, gerencia y liderazgo.

Uno de los beneficios más importantes del coaching interno, es que permite la convivencia de los profesionales en la materia, están capacitados para brindar una formación integral a los líderes de la organización de manera que implementan nuevos conocimientos o competencias que les serán de beneficio más adelante y que podrán utilizar en el área de trabajo. Durante este proceso se fortalecen los vínculos existentes entre las personas que se ven involucradas, con esto se aportan diferentes puntos de vista ante ciertas situaciones en la empresa que en conjunto pueden llegar a mejorar si se toman las decisiones correctas. Esto será posible mediante la experiencia profesional del coach en trabajos previos y del éxito que haya tenido la intervención.

El coaching aporta al profesional la comprensión ante cualquier situación y la empatía, conoce a fondo la cultura organizacional de la empresa y la enfoca como un todo dentro del proceso de cambio. Entre las características del coach se encuentra lo accesible que tiene que ser para poder crear el vínculo que se busca para una mejora en el desarrollo empresarial, así como la empatía, para poder entender el sentir del colaborador dentro de la organización y de esta manera buscar alternativas de cambio de acuerdo con la situación en la que se vive. Otra de las características se puede mencionar que debe ser incondicional y trabajar en equipo con todos los colaboradores que están involucrados en el proceso de coaching interno. Al poner en práctica estas características, se produce el efecto deseado, que es el esparcimiento del proceso con todos los colaboradores en la organización.

La mayor ventaja que tiene el coaching interno es que el coach es parte de la misma organización, por lo que conoce en totalidad la modalidad y funcionamiento de la empresa, lo que permite que todo sea más accesible y fácil de manejar en base a las necesidades del proceso de coaching. Por otra parte, los coaches internos son más accesibles y cercanos a cada uno de los colaboradores de la empresa, pues se encuentran en el mismo entorno laboral en que se desenvuelven lo que permite el ahorro de tiempo, dinero y organización. Con estas situaciones el proceso de coaching interno es factible para la institución y de esta manera lograr el alcance de los objetivos planteados al inicio de dicha metodología.

Así mismo, existen algunas desventajas en este tipo de coaching que son generalmente por situaciones internas, entre ellas está la falta de confidencialidad, el riesgo de parcialidad y la concentración en la política interna. Estas se presentan debido a que el coach es parte de la organización por lo que está abierto a conocer los datos privados de la empresa y comentar entre los círculos, las actividades o datos obtenidos durante el proceso que realiza en la organización, esto se refiere a la confidencialidad. También puede afectar la parcialidad del coach pues al pertenecer a la empresa, se relaciona con todos los colaboradores y de esta manera afectaría los objetivos a alcanzar al no cumplir con las normativas que debe seguir para ejercer un papel equitativo en cada uno de los colaboradores.

### **1.1.5 Coaching externo**

Pérez (2017) refiere que el profesional del coaching puede ser una persona independiente, alguien que ejerza esta función por propia cuenta, que es el signo más representativo de esta modalidad de trabajo. La ventaja más importante de esta modalidad de coaching es que el coach es ajeno a cada una de las situaciones internas en la organización, es decir, no conoce los problemas o situaciones críticas dentro del lugar al que aplicará el proceso. Generalmente el coach externo tiene un nivel de experiencia mucho más alto, pues tienen mayor capacidad de liderazgo según las situaciones anteriores en las que han trabajado y desempeñado como coach profesional.

De esta manera le permite comprender de manera adecuada y personalizada cada una de las situaciones que se presenten en las diferentes empresas a las que se dirige con el desarrollo del coaching. A diferencia del coaching interno, este implica una gran desventaja para la empresa que es el costo que este proceso implica, pues este profesional externo tiene características específicas que han desarrollado concretamente para esa metodología de desarrollo por lo que el costo económico será mucho más alto. Por este motivo es que este tipo de coaching se enfoca más hacia ejecutivos y gerentes de un alto nivel dentro de la empresa y con muchas más responsabilidades dentro de la organización, que posteriormente emplearán con el resto de los colaboradores, los conocimientos adquiridos durante el proceso de coaching.

Existe otro inconveniente que se presenta con este tipo de coaching y es que no está inmerso en la cultura organizacional en la empresa, que es lo contrario a lo que se plantea en el coaching interno. Para superar esta desventaja es necesario que el coach trabaje en conjunto constantemente con las autoridades de la organización, lo que compensará la falta de conocimiento de la situación de la empresa, tras varias intervenciones dentro de la misma. Al encontrar esta dificultad, el coach llega a la empresa de una manera desconectada, situación que cambiará según las sesiones que tenga con las autoridades, así como con los colaboradores con quienes se desarrolla el proceso de coaching. Esto se presenta constantemente en cada una de las empresas a las que acude como profesional, lo que genera un incremento de experiencia y le permite tener una visión general de lo que se debe mejorar.

#### **1.1.6 Proceso del coaching**

Pérez (2017) explica que para realizar el proceso de coaching se deben implementar dentro de la organización los siguientes aspectos.

##### **a.) Acuerdo del coaching**

El coaching es una metodología que se realiza a través de una serie de sesiones en una organización para alcanzar metas y objetivos establecidos internamente, aunque de ser alcanzadas en una sola sesión también se le puede llamar un proceso de coaching. La forma en la que se empleará se realiza en un acuerdo de coaching, que empieza con una entrevista personal entre cliente y el profesional que estará a cargo de dicho proceso. Durante la entrevista, el profesional analizará la situación en la que se encuentra la organización para conocer exactamente si es o no necesaria la intervención en la empresa. Durante la primera entrevista el profesional a cargo le explica al coachee o cliente, el código ético, en que consiste el coaching y cómo se desarrolla dentro de la empresa.

Con la entrevista finalizada y los datos explicados correctamente por parte del coach, el cliente tiene las notificaciones necesarias con información que le permite comenzar con el proceso de coaching con la máxima garantía posible. La misión que tiene el coaching es el acompañamiento y ayuda motivacional para que la gente en la organización desarrolle sentidos y habilidades y sea

feliz en cada aspecto de vida. Pero para que este proceso obtenga los resultados que se requieren, es necesario que el cliente o coachee, se comprometa completamente a querer evolucionar para así generar un cambio dentro de la organización mediante las estrategias que el profesional plantea en las intervenciones.

b.) El coach en acción y el compromiso:

El coach es un experto en esta rama profesional, que se enfoca directamente en la mejora de todos los ámbitos de la vida de una persona. Esto lo realiza mediante el compromiso que ejerce sobre los clientes. Este valor está dirigido a los valores específicos del coaching y la manera en la que se pone en práctica. Es un vínculo que compromete de manera igualitaria al coachee o cliente con el mismo coach y que actúa en el poder desarrollar al máximo las capacidades. El coach durante las intervenciones y sesiones puede ser identificado por la siguiente serie de características:

- Apoyo al cliente, le ayuda con la comprensión, consejos, materiales e información.
- Claridad en la comunicación para contrarrestar la desmotivación.
- Mutualidad, se refiere a los beneficios compartidos de cada objetivo.
- Confianza, es lo que motiva al cliente a seguir con el proceso, hasta llegar al cambio.
- Riesgo, se refiere al reconocimiento de los propios errores por parte del coachee o cliente.
- Perspectiva, que se relaciona directamente con la empatía y permite ver las cosas desde el punto de vista de cada uno de los involucrados.
- Confidencialidad, la generación de confianza a través de la confirmación que nada de lo que se hable trascenderá.
- Paciencia, actuar de forma precavida ante las situaciones para generar la confianza necesaria.
- El respeto entre todos los involucrados en el proceso de coaching.

Entonces, es necesario que el coach desarrolle los aspectos anteriores para que pueda ser identificado dentro de la organización donde presentará el proceso de coaching. Esto puede ser mediante la observación de los clientes puesto que son características que son propias del profesional de dicha metodología.

### **1.1.7 Competencias de un coach**

Casado (2010) explica que es la parte más importante en la temática del coaching y la implementación en cada una de las áreas que lo requiera, pues un profesional de esta disciplina debe poseer una serie de competencias que le permitirán ser un coach de éxito en este ámbito, las cuales se mencionan a continuación.

#### **a.) Realizar preguntas poderosas**

La finalidad de esta competencia es el establecimiento de una comunicación efectiva entre el coach y el cliente. Para desarrollar esta, el coach hará preguntas originales, que le permitan al cliente expandir la imaginación y ampliación en una respuesta. De esta manera el coach tratará de que el cliente expanda la creatividad basado en la pregunta que se le ha planteado. El éxito de esta competencia se basa en la respuesta que el cliente da y la manera en la que el coach escucha e interpreta esa respuesta para hacer énfasis en el desenvolvimiento del cliente.

#### **b.) Revelar el cliente a sí mismo**

Esta competencia se enfoca al cliente con quien se trabaja, le permite ser consciente de quiénes son, cuáles son los ideales y las creencias que han adquirido a lo largo de la vida por medio de la sociedad en la que se desenvuelve. En esta forma, el coach realiza una actividad con efecto espejo con el cliente en donde se fomenta el auto descubrimiento, en la que nuevamente la escucha activa se hace presente como un factor de mucha importancia durante el proceso de coaching. De esta manera, el cliente puede llegar a descubrir talentos, habilidades y destrezas ocultas que lo definen como persona y aportan un cambio positivo para quien lo descubre.

#### **c.) Llegar más lejos**

En este factor, se puede visualizar la unión de dos competencias, sacar la grandeza del ser y ampliar los esfuerzos del cliente. Esto se logra porque en cada persona se encuentra una «mejor versión» de sí mismos, es por eso que el coach debe trabajar en conjunto con el cliente de manera que juntos encuentren esa potencia interna, que, al ser encontrada y apreciada por el coach, el coachee se sentirá con una actitud positiva y de superación ante esa nueva experiencia. El trabajo del coach

es motivar profundamente al coachee para que este alcance los objetivos y logre los resultados en el menor tiempo posible y no se quede estancada en el límite de lo normal.

d.) Disfrutar inmensamente del cliente en una escucha profunda

Esta es en realidad la competencia más importante para un coach, es lo esencial en una profesión que se basa en la ayuda. Es necesario que el coach sea capaz de sentirse activo y motivado durante la sesión que lleva a cabo con el cliente, esto puede hacerse mediante la escucha activa y centrarse completamente en lo que se habla.

e.) Diseñar un entorno favorable

Esta competencia es la complementaria, la que surge de las 4 anteriores, mediante esta la relación entre coach y coachee será asertiva y favorable. El entorno que se crea está influenciado por los factores o elementos que le permiten al cliente tener una vida más fácil y sostenible. Esta parte es la creación de una realidad que rodea al cliente y de cómo quiere que todo esté a alrededor para llegar al éxito. Este espacio debe ser del completo agrado del cliente para que sea una motivación para lograr los objetivos. Si este entorno no funciona, el estancamiento de sueños y objetivos se hará presente. Al crear un ambiente idóneo, el cliente será capaz de olvidar los entornos desfavorables y que no le son de utilidad.

Cuando un profesional en coaching desarrolla este conjunto de competencias será un beneficio tanto para el como para las empresas o personas con las que emplee los conocimientos. Esto permitirá que sea un profesional exitoso debido a la integración correcta de los factores que necesita para ser un coach y así realizar eficazmente la metodología del desarrollo de habilidades dentro de la organización.

### **1.1.8 Coaching integrativo**

Sharon (2018) menciona que el coaching ha evolucionado a lo largo de los años y se ha vuelto relevante en todo el mundo al momento de hablar de desarrollo, logro de metas y alcance de objetivos. Es una metodología que incrementa constantemente, al grado que, en la actualidad, 1,000 personas se inscriben en programas de formación de coaching anualmente, tanto en

universidades como en escuelas especializadas. Aquí surge el coaching integrativo, este recolecta aportes históricos del coaching, pero le da un giro que se aplica en los estudios, en la enseñanza y la realización de acompañamientos de coaching mucho más efectivos, claros y medibles, aspectos que con anterioridad no se habían definido.

Existen cuatro razones por las cuales se le llama así a esta metodología, las cuales se enlistan a continuación.

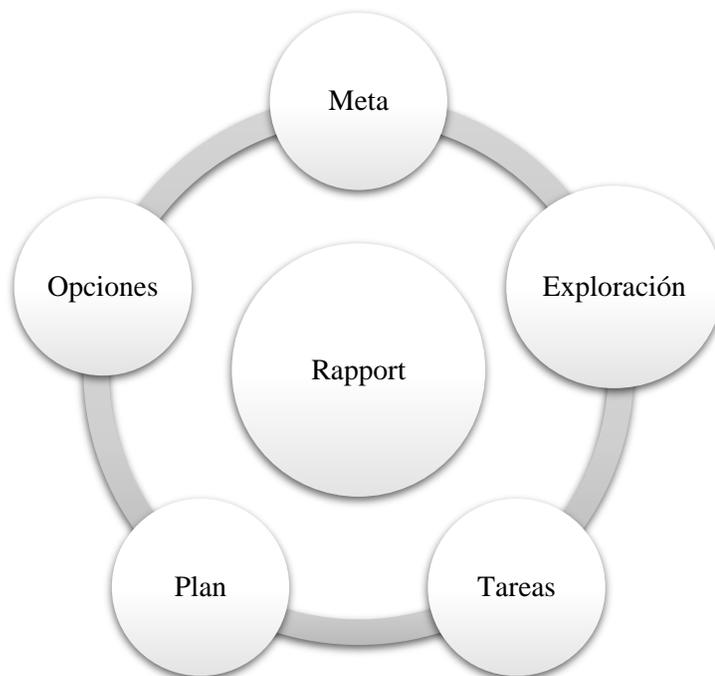
- Construye aportes de diferentes disciplinas que influyen en el desarrollo de esta, como lo son la neurociencia, la programación, la neurolingüística, la psicología positiva y aportes cognitivo-conductuales.
- Visualiza al ser humano como un espacio en blanco en el que se integran, conviven e interrelacionan todas las dimensiones cognitivas, emocionales, fisiológicas y espirituales, como un ser completo que se alinea internamente para ayudar a la mejora del entorno.
- Integración de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, que le permitan al beneficiado alinear creencias, valores y metas con propósitos en la vida, metas y objetivos. Esta alineación se enfoca en el desarrollo de los ideales de cada persona para que lo realice según ritmo y necesidades, es decir, adecuarse al tiempo, al espacio y al comportamiento que la persona demuestre en el entorno.
- Consolidación, se le denomina así porque se genera un trabajo integrado de todos los aspectos anteriores, las cuales intervienen en el comportamiento del ser humano. Esto demostrará un avance efectivo de la implementación del coaching, mediante la integración de los factores que aporta el coach con los coachees o clientes. El éxito de esta metodología se puede reflejar en los resultados, que pueden llegar a ser cinco veces más efectivas que la capacitación tradicional.

Entonces el coaching integrativo se compone por las mencionadas razones, que forman una parte esencial del desarrollo de este dentro de la organización. Al conocer estos factores, el coach y el coachee, deben comprometerse totalmente a la culminación de este proceso para poder obtener los mejores resultados y que dicha intervención sea productiva y exitosa al momento de llevarla a cabo. Cuando se adquiere este compromiso, es necesario que inmediatamente se empiece la aplicación de dicha metodología, pues es parte esencial para que el resultado sea exitoso. Esto se

debe a las necesidades que posee la empresa o persona interesada en cambiar los niveles de producción, valores, alcance de metas y objetivos, entre otros.

Finalmente, el coaching integrativo plantea ciertas medidas que deben ser aplicadas y seguidas para generar una efectiva intervención de esta disciplina en una organización, estas permitirán el mejor posicionamiento empresarial según el área en la que se desempeñe la institución y será posible con el compromiso que se adquiriera al momento de implementar esta metodología. Estas son conocidas como dimensiones, las cuales se presentan a continuación en la siguiente gráfica.

**Gráfica núm. 1**  
**Dimensiones del coaching integrativo**



Fuente: Sharon (2018) Miradas de coaching

Mediante el cumplimiento de estas dimensiones es posible generar una intervención exitosa en la organización, la cual permitirá que los objetivos y metas establecidos sean alcanzados. Se puede visualizar que el rapport o conexión empática entre coach y coachee es lo esencial, lo que llevará al éxito la metodología.

## **1.2 Competencias laborales**

### **1.2.1 Definición**

Ramos (2012) refiere que las competencias laborales son características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una actuación en el puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. Estas permiten al ser humano alcanzar las metas establecidas en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve de una manera que se acople a la propia personalidad.

### **1.2.2 La gestión por competencias**

Jiménez (2013) refiere que la gestión por competencias es una modalidad actual de lo que es el manejo completo de una empresa, que sirve para dar apoyo e implementar la nueva organización dentro de la institución y encontrar la nueva realidad de lo que se menciona anteriormente, conocido como management. Este término se relaciona directamente con otros conceptos del manejo de personal como lo son, la virtualización del trabajo, desarrollo organizativo, modelo de relaciones laborales, flexibilidad organizativa, multifuncionalidad, especialización, entre otros. Ante esto, se plantea la hipótesis de que la gestión por competencias es el pilar que sostiene, opera e instrumenta todos los conceptos del manejo de una organización.

Existen diferentes modelos de gestión por competencias que generalmente dependen del impacto organizativo que estos tengan, pero antes de eso se debe definir correctamente el concepto de competencia, de lo que posteriormente surgirán los modelos de competencias. Cuando se hace la gestión a una persona o a determinado grupo de ellas, la persona que realiza dicho proceso debe conocer los fines que se buscan, que en la mayoría es el mejor desempeño de cada colaborador. Para lograr esa mejoría es necesario seguir una serie de tres componentes que intervienen directamente, los cuales se mencionan a continuación:

- El contexto, que se refiere al área en la que se llevará a cabo el estudio organizativo. A través de este punto, es posible visualizar que, en muchos casos, las competencias que el individuo

aporta son totalmente diferentes al contexto en la que él se desenvuelve. Existen diferentes contextos que afectan directamente el desempeño de los colaboradores en cada empresa, es decir, la persona trata de adaptarse al entorno, aunque este no sea el adecuado, esto puede influir en la productividad o aporte a la organización. El objetivo de los gestores en esta situación es crear estrategias que permitan a los colaboradores a mejorar el entorno de acuerdo con el trabajo en equipo en conjunto con las autoridades.

- La predisposición razonable, esto se refiere al conjunto de características que posee el colaborador, lo que arma un conjunto a lo que se le denomina competencias. La intervención de los gestores es siempre necesaria en este elemento, pues son quienes permitirán el desarrollo continuo de cada competencia, de esta manera el beneficio productivo se verá reflejado en la empresa.
- La motivación y compromiso, es quizás el elemento más importante en este proceso, pues incluye valores que son necesarios en cualquier persona para mejorar la vida en cualquier ámbito, social, familiar, cultural y laboral. Estos generan en la persona un efecto acción y reacción, lo que ayuda al desarrollo correcto de competencias mediante la interacción de estos según el desenvolvimiento en el entorno.

Al identificar y seguir esta serie de componentes, el objetivo de la gestión por competencias será beneficiada con la unificación de los elementos mencionados anteriormente. Este proceso activará en cada colaborador las fuentes necesarias que se necesitan para plantearse los objetivos que desea alcanzar mediante las competencias que posee pero que aún no han sido desarrolladas, que será el fin principal de esta metodología.

### **1.2.3 Tipos de competencia**

Asís (2014) menciona que existe una dimensión extra asociada al concepto de competencia laboral, un significado extra que se plantea en diferentes formas que han sido propuestas para diferenciar cada uno de los tipos que existen en la actualidad. Es generalmente imposible de clasificar las formas que existen, así como establecer las similitudes entre ellas, esto sucede porque cada autor aporta las propias experiencias para la clasificación. Entre los aportes dados por diferentes autores se mencionan algunos de ellos: competencias básicas, competencias clave, competencias

nucleares, competencias técnicas, competencias transversales, competencias de la empresa, competencias organizacionales, competencias genéricas, competencias específicas, competencias sociales, competencias sociolaborales, entre otras, las cuales se nombran así de acuerdo con la utilidad en el área que se desempeñen. A continuación, se definen los tipos de competencia que están ligadas exclusivamente a la formación profesional:

a.) Competencias técnicas

Estas se consideran las principales dentro del ámbito profesional, porque son objeto de adquisición a través de la formación diaria en el ámbito laboral, también se les conoce como competencias técnicas. Estas se constituyen por estándares de competencia específicos que son requeridos para el desempeño satisfactorio de cada uno de los colaboradores en los puestos de trabajo.

b.) Competencias transversales

Este tipo de competencias se enfoca en el desarrollo de habilidades específicas para un puesto dentro de la organización. Es necesario que el colaborador tenga las competencias técnicas para poder añadir las competencias transversales, pues son una complementación a lo que se necesita en determinado puesto de trabajo. Estas se adquieren de acuerdo con la necesidad que la organización tenga sobre un área en específica y de esta manera influir en el colaborador para desarrollarlas en conjunto con los gestores que están a cargo del proceso entre las que se mencionan toma de decisiones, comunicación, gestión de estrés, resolución de problemas, adaptabilidad.

c.) Competencias clave, competencias básicas y competencias generales

Estas también se les conoce como core skills o key skills. Son un tipo de competencias que son la consolidación de tres diferentes tipos, que intervienen en áreas laborales que son jerárquicamente altas. Es una serie de habilidades que se enfocan más a gestiones avanzadas y con altos rangos laborales dentro de la organización. Por esta razón, en la mayoría de los casos, son utilizadas por un número determinado de colaboradores dentro de la empresa y deben estar constantemente en desarrollo para un mejor rendimiento dentro de la organización tanto para el individuo como para la empresa y proyección social.

Los tipos de competencias van a variar en cada puesto laboral y en la empresa u organización. Según los tipos anteriormente mencionados, es posible visualizarlos cada uno de ellos dentro de la institución. Esto se debe a que cada uno está enfocado estratégicamente a determinado puesto de trabajo, aunque en algunos casos, se necesitará desarrollar cada uno de los tipos mencionados para un solo puesto de alto rango empresarial.

#### **1.2.4 Competencias: contribución a la creación de valor a través del conocimiento**

Jiménez (2013) refiere que la diferencia entre competencias orientadas a las operaciones, a la reflexión, a la relación y las orientadas a sí mismo, son diseños conductuales que permiten una mejora en la esencia del ser humano, mientras que las competencias con valor a través del conocimiento son desarrolladas para la realización de tareas y para la solución eficaz de los problemas que se encuentran en el área profesional del individuo.

La práctica en la gestión por competencias es la complementación de las competencias de relación, de reflexión y las orientadas a uno mismo y se enfatiza en los conocimientos que posee el colaborador ante un problema o situación que implique un desafío al que puede enfrentarse cotidianamente y así convertirlo en una oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, así como el alcance y logro de objetivos. Así mismo, el gestor puede demostrar un gran dominio para el liderazgo de un grupo, pero de no conocer el trabajo que debe realizar con ellos, esta competencia se ve inútil dentro del estado organizacional en el que se encuentre la empresa, lo que puede generar un bloqueo en el desarrollo de competencias en cada uno de los colaboradores con quienes se lleva a cabo dicha metodología.

Entonces, se reconoce la importancia que posee cada colaborador y cada una de las competencias que desarrolla en el área de trabajo. Estas competencias son necesarias de contabilizarlas, analizarlas, gestionarlas y perfeccionarlas en cada uno de los individuos que laboran en la organización. Es allí donde radica lo esencial del conocimiento, en el valor que cada colaborador le aporta al desarrollo de la empresa. El papel del gestor en esta situación es el de llevar al máximo el potencial que se tiene para que el rendimiento empresarial sea idóneo para el puesto y aún más

allá de eso, deben identificarse en una persona los factores de desempeño sea adecuado o inadecuado y contribuir de esta manera al sostenimiento productivo de la institución.

La mayoría de los activos de una empresa vienen directamente de los proveedores que asisten a la misma. Por esta razón, la organización es la principal fuente de abastecimiento de conocimientos y desarrollo de competencias en el desempeño de los colaboradores, pues provee el capital, materias prima y personas. La gestión del conocimiento es una ventaja competitiva de cada organización pues hace poseer determinados activos y les permite el uso adecuado de cada uno de ellos en favor de la empresa. Entonces de esta manera se permitirá a cada grupo o ser individual la implementación de gestiones de conocimiento que van a intervenir en el logro de objetivos y metas previamente planteadas.

Debido al cambio constante que sufre el entorno de cada persona en el ámbito laboral en el que interviene la tecnología, la globalización, cambio de estrategias, las empresas deben responder ante esto de manera innovadora que es la mejor forma de manejar los cambios y adaptación a ellos. Así mismo exige mucho a la persona, es necesario que se desarrolle y explote al máximo el conocimiento que se tiene y tratar de llegar más allá de lo que se tiene, descubrir el grado que la persona posee, establecerlo y potenciarlo.

En cada uno de los colaboradores se debe fomentar la unión entre los conocimientos que posee y los conocimientos que puede llegar a adquirir. Para este proceso se hacen presentes una serie de niveles denominados estructura del saber, los cuales se dividen de la siguiente manera:

- Básico: son las contribuciones que siguen directrices. Se enfoca en conocer los datos organizativos y terminologías propias.
- Autónomo: contribución independiente, es el saber cómo se hace, la capacidad de hacer uso de las reglas y aplicar a problemas rutinarios donde se demuestra la eficacia de las reglas.
- Experto: es la contribución a través del conocimiento profundo de la materia. Es el saber por qué funciona una organización, la capacidad de aplicar las reglas a problemas simples.
- Mentor: se refiere a la contribución al logro de resultados a través de terceros. Es modificar las maneras en las que se realizan las cosas por una forma más eficiente y mejor.

- Estratega: es el aporte de ideas innovadoras y cambios en los paradigmas. Estar de acuerdo con los cambios que se van a generar en el entorno.

Al cumplimiento de esta serie de niveles, es posible visualizar los aspectos que se deben mejorar o que necesitan desarrollar o fortalecer según los procesos que se desean implementar a través de las gestiones de conocimientos en una organización.

### **1.2.5 Las competencias y el capital intelectual**

Jiménez (2013) menciona que cada día es más evidente el valor de una empresa según los aspectos intangibles que los tangibles, sobre los que se hacen generalmente las valoraciones cotidianas en una organización. El papel más importante lo desempeña el capital intelectual, que es lo que le permite a cada persona salir adelante, continuar con las actividades que se le asignen y el desenvolvimiento de todos en cada aspecto de vida. Las empresas se valoran en la actualidad por las capacidades que posee cada uno de los colaboradores y el aporte que le dan a la productividad, el servicio, la innovación y la creación de diferentes áreas son factores que intervienen en el capital humano. Existen diversas consideraciones que enfatizan la capacidad del ser humano como un arma estratégica muy importante en el mercado laboral.

En primer lugar, se habla del capital intelectual como una fuente intangible muy importante de conocimiento la cual debe poder medirse, evaluar, cuantificar y relacionar con el valor de otros elementos intervinientes. En segundo lugar, se mencionan las nuevas tendencias de la organización, lo que se enfatiza en las organizaciones que aprenden, que mencionan que tan importante es el aprendizaje y el conocimiento adquirido mediante intervenciones y desarrollo de nuevas experiencias. Así como de estar atento al mundo exterior, a las tendencias que emergen, a las nuevas tecnologías y realidades. En tercer lugar, intervienen los sistemas de información y las nuevas tecnologías, a esto se le conoce como knowledge management, que se convierte en una forma eficaz que integra diferentes sistemas para facilitar los procesos y flujos de conocimientos de la organización.

La gestión por competencias es el manejo de las personas en función de las competencias. El objetivo de este modelo es que al gestionar a las personas ellas desarrollen las actividades con un nivel óptimo y de calidad en el nivel de desempeño, para dicho proceso es necesario efectuar tres cosas: poner en disposición los medios adecuados, generar el máximo interés; motivación, compromiso, entusiasmo y finalmente, saber hacer las cosas con un rendimiento excelente. Entonces a través de este proceso las competencias conforman una ecuación del desempeño, que permitirán al personal saber, valer y hacer y no enfocarse al querer o al poder. Con esto se actúa directamente sobre las cualidades y los conocimientos.

En determinados casos entra en juego la obsolescencia, pues esta implica un riesgo muy importante en el desarrollo y productividad de la organización, pero esta se contrarresta con los niveles de competencias y la velocidad con la que se asumen los cambios en la empresa. El riesgo de intervención de la obsolescencia en el proceso de gestión de competencias es muy alto, es inútil tener un telescopio si no se sabe nada de astrología. Es lo que ocurre con las organizaciones, tienen un capital humano con mucho potencial, pero se ve eclipsado por la falta correcta de la gestión de competencias. Debido a esto existen muchas empresas que no sobresalen o se estacan en determinado posicionamiento en el mercado.

El incremento de las competencias y la complejidad de muchas de las operacionalizaciones de la organización, requieren un conocimiento exacto y de precisión. El conocimiento es muy difícil de estancarlo en una sola persona, por lo que es necesario gestionar este proceso en todos los colaboradores de la organización. La fácil adaptabilidad al cambio y la velocidad con que se realiza hace que el conocimiento se vuelva obsoleto en poco tiempo. Por lo tanto, se puede decir que el conocimiento se consolida mediante los aspectos presentados a continuación:

**Gráfica núm. 2**  
**Distribución del conocimiento**



Fuente: Jiménez (2013) Competencias

Además de esto, el conocimiento se vuelve un argumento muy valioso, hay que luchar por alcanzarlo. Entonces las competencias son unidades de conocimiento, son los factores que posee el individuo y son imprescindibles para poder alcanzar una meta u objetivo con éxito y satisfacción. Estas van relacionadas con la manera de ser, manera de pensar y manera de actuar.

### **1.2.6 El enfoque de competencias como instrumento de gestión de recursos humanos**

Asís (2014) refiere que es el ámbito del análisis de las competencias calificadas requeridas para el desempeño profesional, es aquí donde tienen lugar las principales divergencias que no siempre resultan ser contradicciones en cuanto a competencias laborales. Existen riesgos que las exigencias de las instituciones requieran todo un contexto que produce una simplificación de objetivos y establecen movimientos conceptuales y culturales que promueven las competencias. Estas pueden desarrollarse mediante enfoques o tradiciones divergentes. Este último, es la forma más normal porque se aplica directamente en el uso que debe darse a la competencia dentro de la condición como capital intelectual dentro de la organización, así como la construcción y adquisición de nuevos conocimientos.

Existe una propuesta que destaca la crítica a la consideración de los conocimientos, aptitudes y actitudes como factores exclusivos en el desempeño laboral. Aquí el punto de partida es el análisis de la inferencia de distintos factores en el rendimiento de cada colaborador en el área de trabajo. A raíz de esto se han creado nuevas formas institucionales de gerencia organizacional y dirección de recursos humanos, las que han sido elaboradas en los últimos años. Se debe hacer énfasis en el management, más que en el trato del personal con los colaboradores y de cómo se interesa en definir las características idóneas que debe poseer cada gerente o director de las organizaciones empresariales en el mercado en el que se desenvuelven.

Los modelos de competencias que se elaboran en esta metodología se consideran como variables que intervienen de manera directa en el desempeño profesional de los colaboradores. Así mismo, existen otros factores que complementan dichos modelos, como las aptitudes, actitudes, capacidades y destrezas de cada uno de los sujetos en condiciones específicas y características. La mayoría de los factores mencionados, se integran en un solo modelo para que el colaborador lo perfeccione y adapte a las condiciones propias de la empresa, de puesto y la cultura organizacional, así como el entorno, el clima laboral y el rendimiento de la institución.

Según los modelos y factores, se pueden delimitar de acuerdo con la precisión y complejidad, las cuales se presentan como una nueva concepción de competencias, que pueden ser interpretadas como resultado de una interacción integrada en el sujeto. Entre los modelos se pueden mencionar los siguientes: competencias mínimas, competencias efectivas, competencias genéricas, competencias transversales, competencias específicas y competencias de la organización. Estas se pueden utilizar de acuerdo con lo que la empresa necesite y el área que desea reforzar o desarrollar. Se adecuan a la situación que se atraviese para lograr los objetivos que necesita alcanzar.

Todas las tradiciones o enfoques del movimiento de competencias hacen énfasis en el desempeño como el máximo indicador de las competencias laborales y de esta manera generar una trascendencia de conocimiento. Claro es, que el desempeño en el área de trabajo es el máximo factor dentro de la organización, relacionado con el colaborador. Este, debe desarrollar ampliamente las habilidades, las destrezas y la resolución de problemas, lo que será de beneficio tanto para la empresa como para el colaborador. Este enfoque también puede dar paso a la creación

de modelos de competencias o grupos que corresponden o se dirigen estrictamente a los desempeños exitosos y comportamientos efectivos dentro de la organización.

### **1.2.7 La formación profesional basada en la competencia**

Asís (2014) explica que el origen del movimiento o enfoque de la Formación Basada en la Competencia, también conocido como FBC, fue inaugurado por las reformas educativas que requieren los sectores industriales y comerciales, los cuales demandaban una atención específica en los mejores resultados en los objetivos deseados. Pero los conceptos teóricos y conceptuales de este enfoque se centran en la formación del ser humano, que fue iniciado en Estados Unidos a finales de los años sesenta. Esto fue creado por la constante insatisfacción social de los estándares de producción de distintas empresas en el área, por lo que se vio la necesidad de crear estudios que demostraran cómo podría mejorar la situación organizacional de cada empresa que conformaba determinado grupo.

Se crearon programas que se centraban objetivamente en el rendimiento de alumnos y la relación con el aprendizaje y las competencias del profesor. A consecuencia de ello, se plantearon exigencias a los involucrados para demostrar de manera evidente la competencia que se desarrollaba en ese momento. Así, la formación basada por competencias se convirtió en un movimiento que tenía un enfoque aplicado a los procedimientos de certificación de competencias entre los aspirantes y las funciones que debían cumplir en el área. Con estas situaciones se desarrollaron conjuntos de criterios que describían y evaluaban los programas basados en las competencias.

Las competencias se basan en distintos análisis de roles profesionales que generalmente se desarrollan en los entornos sociales del ser humano. Estos se dividen en criterios que describen cada uno de los resultados que se obtienen y el desempeño de funciones específicas. A continuación, se mencionan algunas funciones que permiten llevar la ejecución de estos:

- Los enunciados de competencia facilitan la evaluación a través de criterios.
- Las competencias son consideradas como elementos que demuestran eficacia y validación de procedimientos.

- El programa de instrucción se divide y se asocia a competencias específicas.
- Las instrucciones del desarrollo de competencias se organizan por medio de unidades.
- Se organizan las instrucciones y desarrollan de manera que se adecuen al colaborador y ritmo de trabajo.
- El progreso del aprendiz se pone a prueba en conocimiento a lo largo del programa.
- Se revisan correctamente las instrucciones dadas a través de retroalimentaciones.
- Las competencias y las medidas son específicas y reales.
- Las competencias se enfocan solo a ciertos estándares organizacionales.
- Los estándares de competencias se especifican y se hacen públicos en la organización.

Entonces el ámbito de aplicación de la formación basada por competencias puede ser muy extenso, pero es específico para el área profesional y la implementación en el desarrollo y carácter superior organizacional. Principalmente, este enfoque hace énfasis en el rendimiento que tiene cada colaborador de la empresa y el papel que desempeña de manera productiva para el posicionamiento estratégico dentro del mercado en el que se desenvuelve la institución.

### **1.2.8 El papel de las competencias**

Olaz (2016) menciona que en la actualidad el mercado laboral está contextualizado por altos estándares de pobreza e incertidumbre laboral y que, en unión con nuevas formas de organización de trabajo, se desarrollan aspectos que intervienen en el desarrollo de competencias laborales para mejorar las condiciones de trabajo y los niveles de objetivos y alcance de metas. Esta intervención permitirá que la organización en la que se lleva a cabo el estudio de competencias o fortalecimiento de estas genere un cambio que sea de beneficio tanto para los directivos como para los colaboradores dentro de la misma. Si se estudia correctamente esta serie de pasos y se aplica de igual manera, será un proceso largo pero que simultáneamente presentará los cambios que se necesitan internamente, la estrategia principal es el trabajo en equipo, lo que permitirá el goce de las aportaciones positivas que brindará. Estos factores, que actúan de manera directa en la gestión de competencias se presentan a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla núm. 2**

**Aspectos que intervienen en el desarrollo de competencias laborales.**

Flexibilidad	Entendida como la capacidad de adaptación a un medio cambiante donde no hay patrones preestablecidos ni en el mercado, ni en las organizaciones, ni tan siquiera en las funciones y responsabilidades asociadas al puesto de trabajo.
Iniciativa	Para acometer los retos del trabajo diario. En otras palabras, tratar de anticiparse a los cambios y moldear en la medida de lo posible las situaciones que han de presentarse, para evitar ser prisionero de ellas. Frente a la reactividad de los hechos algo que se convertiría en sujetos pasivos hay que procurar construir las condiciones favorables para minimizar el impacto de situaciones fuera de plano.
Motivación	Para poder afrontar los cambios en la estrategia de actuación de las empresas ante acontecimientos adversos como elevadas cargas de trabajo, jornadas laborales continuadas, presión ante objetivos y otros aspectos relacionados con entornos de trabajo multidisciplinarios donde los enfoques pueden ser divergentes.
Capacidad de aprendizaje	Ante nuevas situaciones no contempladas, donde la rentabilidad y productividad a corto plazo, se convierten en elementos de evaluación acerca de lo que cada individuo puede aportar a la organización.
Calidad en la realización de las tareas	Ya sean las encomendadas o las tomadas por iniciativa propia, se garantiza, en última instancia, la satisfacción de quien sea el destinatario del trabajo desarrollado: clientes, usuarios, compañeros o jefes.
Movilidad	En una doble dirección, la relacionada con el puesto de trabajo, que exige cada vez más una polivalencia profesional y flexibilidad para trabajar en diferentes espacios geográficos.

Fuente: Olaz (2016) Cómo trabajar en equipo a través de las competencias.

Todos los aspectos anteriormente mencionados, son entendibles debido a un elemento propio que los demuestra en la realidad organizacional, cómo es el trabajo en realidad, es el factor decisivo en el proceso de las competencias. Es decir, la flexibilidad, la iniciativa, motivación, capacidad de aprendizaje, clima laboral, entre otras, son factores que determinan el desempeño de todos los colaboradores e influyen en la forma de trabajo y rendimiento en el mismo. Demuestra que el trabajo en equipo es una de las competencias esenciales y que permitirán al ser humano alcanzar los ideales y metas planteadas en la organización.

En base a la teoría presentada anteriormente se puede observar cada uno de los tipos y formas características en las que el coaching puede generar cambios institucionales, personales, culturales o en cada uno de los ámbitos en los que se utilice esta metodología de desarrollo. Así mismo es posible conocer cuáles son los modelos y enfoques que son propios de las competencias laborales, de esta manera descubrir, generar y fortalecer las capacidades de cada sujeto y de cómo estas permiten el alcance de objetivos e ideales en la organización. Entre coaching y competencias laborales puede originarse una relación que las consolide para aprovechar el máximo potencial de cada colaborador dentro del área de trabajo, ser un individuo productivo y esencial para la empresa en la que se desempeña.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de los años el sector empresarial se ha visto más competitivo dentro de las diferentes áreas en que las instituciones se desenvuelven dentro del mercado. Por eso es que se han implementado diferentes métodos para elevar el posicionamiento en el que se pueda ubicar la empresa. Una de las metodologías es la implementación del coaching dentro de las organizaciones laborales, que es el método por el cual un profesional es capaz de entrenar a una o varias personas sobre diferentes temas relacionados al puesto de trabajo o que sean de beneficio para la empresa en donde labora.

De lo mencionado anteriormente es importante resaltar las competencias laborales, que son todas las habilidades y destrezas que posee una persona para realizar actividades que le sean asignadas. Lo que le permite elevar el desempeño laboral y de esta manera incrementar la productividad de la empresa, a través de diferentes metodologías que le permitan desarrollar cada una de las aptitudes que el colaborador necesite aplicar en el puesto de trabajo.

Es importante darle un enfoque psicológico a la relación que pueda existir entre coaching y las competencias laborales, lo cual puede ser de utilidad tanto para la organización, así como para la misma persona. El incremento y perfección de habilidades pueden ser alcanzadas mediante una orientación personalizada por medio de la intervención de un profesional dentro del ámbito psicológico industrial que está enfatizado al desarrollo de las actividades que se realizan en recursos humanos en beneficio para una institución y la proyección social de la misma.

El índice de productividad y éxito empresarial depende de cada uno de los colaboradores, como también de los líderes. Así, el trabajo en equipo de manera correcta puede llegar a ser de beneficio para la institución. En la actualidad estos son factores empresariales que pueden no ser identificados de manera correcta, esto obstaculiza la productividad y el proceso del alcance de metas, lo que vuelve a la organización vulnerable en el éxito posicional al que se pretende llegar.

Por lo tanto, se plantea la siguiente interrogante ¿De qué manera se relaciona el coaching con las competencias laborales en los colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, Centro de Diagnósticos de Ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

- Establecer la manera en que se relaciona el coaching con las competencias laborales en los diferentes puestos en los colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, Centro de Diagnósticos de Ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar el manejo del coaching mediante los rangos establecidos dentro de la empresa.
- Especificar las competencias laborales que prevalecen en el grupo de colaboradores investigados.
- Determinar el desarrollo de los indicadores de competencias laborales con bajo rango a través del coaching

## **2.2 Variables o elementos de estudio**

- Coaching
- Competencias laborales

## **2.3 Definición de variables**

### **2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio**

Coaching

Suárez (2014) menciona que el coaching como una habilidad de observar, escuchar, hacer preguntas y por medio de una buena técnica lograr que otros descubran los propios recursos, emprendan acciones y sean capaces de continuar y alcanzar objetivos por sí mismos. Es un proceso

de ayuda, escucha activa y de conciencia que llevará a descubrir y maximizar todo el potencial creativo y se tiene en cuenta las habilidades, circunstancias y recursos para que se pueda plantear mejores metas y alcanzar objetivos, de esta manera ser de beneficio para la organización, así como también para sí mismo basado en las experiencias que se puedan dar durante el proceso y adquisición de nuevos conocimientos.

#### Competencias laborales

Rabago (2014) especifica las competencias laborales como características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un proceso de trabajo. Algunas de ellas son los rasgos que pueden ser físicas y naturales de carácter estable, que posibilitan un mayor o menor grado de realización de una acción, el autoconcepto, que son actitudes y autoimagen que influyen en una predisposición mental hacia la realización de una acción, motivos, deseos profundos que impulsan la acción hacia unas conductas y la alejan de otras, destrezas, habilidades para realizar determinadas tareas físicas o mentales y conocimientos, que son formaciones que se disponen sobre algo, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento, aunque no necesariamente se haga.

### **2.3.2 Definición operacional de las variables o elementos de estudio**

La operacionalización de las variables se realizó por medio de una escala de Likert, en donde se incluyeron 40 ítems relacionados a cada una de ellas con la finalidad de recolectar información precisa sobre las variables de estudio coaching y competencias laborales, para ello fueron tomados en cuenta los siguientes indicadores, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación y clima organizacional, que se enfocaban a la primera variable. Así como toma de decisiones, comunicación, gestión de estrés, resolución de problemas, adaptabilidad, referentes a la segunda.

## **2.4 Alcances y límites**

En el estudio se utilizó una muestra de 40 colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, Centro de Diagnósticos de Ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala, con características específicas,

género masculino y femenino, todos provenientes de diversas zonas del área metropolitana, sin especificación de cultura y religión, comprendidos entre las edades de 19 a 56 años, de todos los puestos que conforman la organización.

Durante el proceso se presentaron diversas limitantes, como la metodología para la aplicación del instrumento elaborado, debido a la situación en el contexto de salud a nivel mundial que implica el confinamiento y las restricciones de contacto y cuidados personales para no contraer el Virus COVID-19 que ha afectado como pandemia también a Guatemala. Por lo tanto, el acceso a la escala de Likert para la recolección de los datos atravesó varios filtros hasta llegar de manera virtual a los colaboradores, lo que tomó un mayor tiempo de espera para obtener los resultados.

## **2.5 Aportes**

Este estudio contribuirá de manera positiva a la sociedad que integra el país de Guatemala, así como la comunidad en la que se realizará, puesto que es una manera de demostrar la forma en la que se puede relacionar de forma positiva el entrenamiento para el desarrollo de competencias llevadas a fin por medio de un profesional especializado en el aprovechamiento de cada una de ellas dentro del puesto de trabajo y así posicionar las empresas en las que laboran a un nivel competitivo dentro del país y fomentar las capacitaciones en las mismas.

El estudio será de beneficio para los colaboradores con quienes se realizará la investigación, de manera que se desarrollen y fomenten al máximo las capacidades y habilidades para tener un mejor rendimiento, productividad y alcance de metas dentro del área de trabajo mediante los entrenamientos y capacitaciones que puedan generarse durante el proceso.

A la institución para alcanzar las metas establecidas dentro de la misma de la mano de un entrenamiento personalizado en base al desarrollo de las competencias laborales y coaching que son factores de suma importancia dentro de toda institución laboral, los que permitirán un mejor posicionamiento dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Aportará a la Universidad Rafael Landívar las herramientas necesarias para próximas investigaciones relacionadas a la misma y ser vista como un antecedente y de beneficio para la institución educativa.

El aporte a la Facultad de Humanidades será de mucha importancia porque a través de dicho estudio se podrán establecer parámetros de investigación que permitan generar el aprovechamiento de herramientas útiles en futuros análisis con relación a coaching y competencias laborales.

Para los actuales y futuros profesionales, el estudio será de beneficio en la carrera y formación de manera que puedan identificar las formas en las que el coaching ayuda al mejoramiento y desarrollo de las competencias laborales dentro del área de trabajo y ámbito personal, así se podrán llevar a cabo satisfactoriamente las actividades que realicen a diario en el rol que desempeñan dentro de la sociedad.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

El estudio se realizó con una muestra conformada por 40 personas de nacionalidad guatemalteca de diversas zonas del área metropolitana, hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 19 a 56 años, colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, Centro de Diagnóstico de Ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala. De diversas religiones, nivel socioeconómico medio; en mayoría casados y de etnias ladina e indígena y con perfiles académicos requeridos según los puestos.

#### **3.2 Instrumentos**

Este estudio utilizó una escala de Likert como instrumento para obtener la información necesaria sobre ambas variables de estudio, coaching y competencias laborales, con el objetivo de recolectar información a través de una serie de enunciados referentes a la satisfacción en relación con el entrenamiento empresarial y la identificación de competencias laborales dentro de la institución y su área de desarrollo. Para la creación de esta, se identificó una serie de indicadores los cuales son liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación y clima organizacional, todos estos referentes a la primera variable de estudio. Así mismo para la segunda variable fueron establecidos los siguientes, toma de decisiones, comunicación, gestión de estrés, resolución de problemas y adaptabilidad.

El instrumento tenía como fin la aplicación a colaboradores con modalidad individual de sistema autoaplicable. Consta de una serie de 40 enunciados relacionados a las variables coaching y competencias laborales con una escala de medición para la obtención de resultados y un código que indica la cantidad de puntos que equivale cada uno; nunca=1, a veces=2, casi siempre=3 y siempre=4. De esta manera se establecen los rangos de resultados para validar el porcentaje obtenido en el proceso estadístico y se identifican los siguientes; rango bajo de 0 a 33, lo que indica la satisfacción baja sobre las características que se evalúan, rango medio de 34 a 66, refiere un dominio razonable sobre los indicativos para fortalecerlos y potenciarlos de manera efectiva,

rango alto de 67 a 100, un resultado de excelencia que demuestra una buena gestión organizacional sobre las variables de estudio.

Navas (2010) explica que la escala de Likert se basa en categorías ordenadas que denotan el grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación contenida en los enunciados del ítem. El objetivo principal es realizar mediciones y conocer el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

### **3.3 Procedimiento**

- Elección del tema de investigación.
- Identificación de las variables.
- Se estableció el lugar donde se llevaría a cabo la investigación.
- Definición de variables a través de fuentes fiables.
- Se determinó el planteamiento del problema según la problemática observada.
- Se establecieron objetivos.
- Conceptualización de las variables o elementos de estudio.
- Operacionalización de las variables de estudio.
- Definición de los alcances y los límites durante el proceso de investigación.
- Aportes que brindará la investigación realizada.
- Elección de temas relacionados con las variables que se estudiaron.
- Descripción de la población estudiada para la investigación.
- Se eligió el instrumento.
- Aplicación de instrumentos a muestra seleccionada: Escala de Likert.
- Tabulación de proceso estadístico para la conformación de resultados e interpretación de estos.
- Análisis y discusión de resultados.
- Elaboración de conclusiones.
- Realización de recomendaciones.
- Referencias bibliográficas redactadas por medio de los lineamientos de las normas APA.
- Anexos

### 3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología

Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Se debe de seguir un proceso y no saltarse o eludir los pasos. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en el análisis numérico y estadístico con el fin de probar las teorías que se plantean. Al finalizar se extraen las conclusiones obtenidas durante la investigación.

En cuanto al diseño, Hernández, Fernández y Baptista, (2014), mencionan que el objetivo de una investigación descriptiva es recopilar la información o datos de las variables de estudio sin manipularlas. Con la intención de solamente medir y describir resultados a través de la organización, tabulación e interpretación. Para la aplicación de metodología estadística se pretende utilizar la significación y fiabilidad del método de proporciones debido a los instrumentos de recolección de datos propuestos y se utilizará la siguiente formula:

- **Significación**

- Determinar el nivel de confianza del 99% con un margen de error del 1% equivalente a 2.58
- Hallar el error típico de la media aritmética

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

- Hallar la razón crítica

$$RC = \frac{\bar{x}}{\alpha}$$

- Establecer la comparación si es menor igual o mayor que el nivel de confianza establecido
- Si  $Rc > n.d.c$  entonces es significativa
- Si  $Rc > n.d.c$  entonces no es significativa

- **Fiabilidad**

- Determinar el nivel de confianza del 99% con un margen de error del 1% equivalente a 2.58
- Hallar el error típico de la media aritmética

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

- Calcular el error muestral máximo

$$E = \sigma_{\bar{x}} * z$$

- Calcular el intervalo confidencial
- I.C.= X+E=
- I.C.=X-E =

También se utilizó en la simplificación de los resultados la fórmula de porcentaje para obtener los rangos de cada variable.

Fórmula:  $\frac{\%}{N}$

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El estudio se desarrolló con 40 colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, Centro de Diagnóstico, ubicada en Ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala. A continuación, se presentan los resultados que arrojó la escala de Likert de las variables de estudio Coaching y competencias laborales.

NO.	ITEMS	F	%	P	q	~P	E	Li	Ls	RC	Significación	Fiabilidad
1	Nunca	2	5.0	0.05	0.95	0.005	0.01	0.04	0.06	9.18	SI	SI
	A veces	13	32.5	0.33	0.68	0.012	0.02	0.30	0.35	27.76	SI	SI
	Casi siempre	13	32.5	0.33	0.68	0.012	0.02	0.30	0.35	27.76	SI	SI
	Siempre	12	30.0	0.30	0.70	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI
2	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	6	15.0	0.15	0.85	0.009	0.02	0.13	0.17	16.80	SI	SI
	Casi siempre	7	17.5	0.18	0.83	0.009	0.02	0.16	0.19	18.42	SI	SI
	Siempre	27	67.5	0.68	0.33	0.012	0.02	0.65	0.70	57.65	SI	SI
3	Nunca	1	2.5	0.03	0.98	0.004	0.01	0.02	0.03	6.41	SI	SI
	A veces	10	25.0	0.25	0.75	0.011	0.02	0.23	0.27	23.09	SI	SI
	Casi siempre	16	40.0	0.40	0.60	0.012	0.02	0.38	0.42	32.66	SI	SI
	Siempre	13	32.5	0.33	0.68	0.012	0.02	0.30	0.35	27.76	SI	SI
4	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	2	5.0	0.05	0.95	0.005	0.01	0.04	0.06	9.18	SI	SI
	Casi siempre	17	42.5	0.43	0.58	0.012	0.02	0.40	0.45	34.39	SI	SI
	Siempre	21	52.5	0.53	0.48	0.012	0.02	0.50	0.55	42.05	SI	SI
5	Nunca	3	7.5	0.08	0.93	0.007	0.01	0.06	0.09	11.39	SI	SI
	A veces	12	30.0	0.30	0.70	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI
	Casi siempre	12	30.0	0.30	0.70	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI
	Siempre	13	32.5	0.33	0.68	0.012	0.02	0.30	0.35	27.76	SI	SI
6	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	8	20.0	0.20	0.80	0.010	0.02	0.18	0.22	20.00	SI	SI
	Casi siempre	9	22.5	0.23	0.78	0.010	0.02	0.20	0.25	21.55	SI	SI
	Siempre	23	57.5	0.58	0.43	0.012	0.02	0.55	0.60	46.53	SI	SI
7	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	Casi siempre	7	17.5	0.18	0.83	0.009	0.02	0.16	0.19	18.42	SI	SI
	Siempre	33	82.5	0.83	0.18	0.009	0.02	0.81	0.84	86.85	SI	SI
8	Nunca	1	2.5	0.03	0.98	0.004	0.01	0.02	0.03	6.41	SI	SI
	A veces	6	15.0	0.15	0.85	0.009	0.02	0.13	0.17	16.80	SI	SI
	Casi siempre	13	32.5	0.33	0.68	0.012	0.02	0.30	0.35	27.76	SI	SI
	Siempre	20	50.0	0.50	0.50	0.013	0.02	0.48	0.52	40.00	SI	SI
9	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	3	7.5	0.08	0.93	0.007	0.01	0.06	0.09	11.39	SI	SI
	Casi siempre	9	22.5	0.23	0.78	0.010	0.02	0.20	0.25	21.55	SI	SI
	Siempre	28	70.0	0.70	0.30	0.011	0.02	0.68	0.72	61.10	SI	SI
10	Nunca	4	10.0	0.10	0.90	0.008	0.01	0.09	0.11	13.33	SI	SI
	A veces	9	22.5	0.23	0.78	0.010	0.02	0.20	0.25	21.55	SI	SI
	Casi siempre	15	37.5	0.38	0.63	0.012	0.02	0.35	0.40	30.98	SI	SI
	Siempre	12	30.0	0.30	0.70	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI

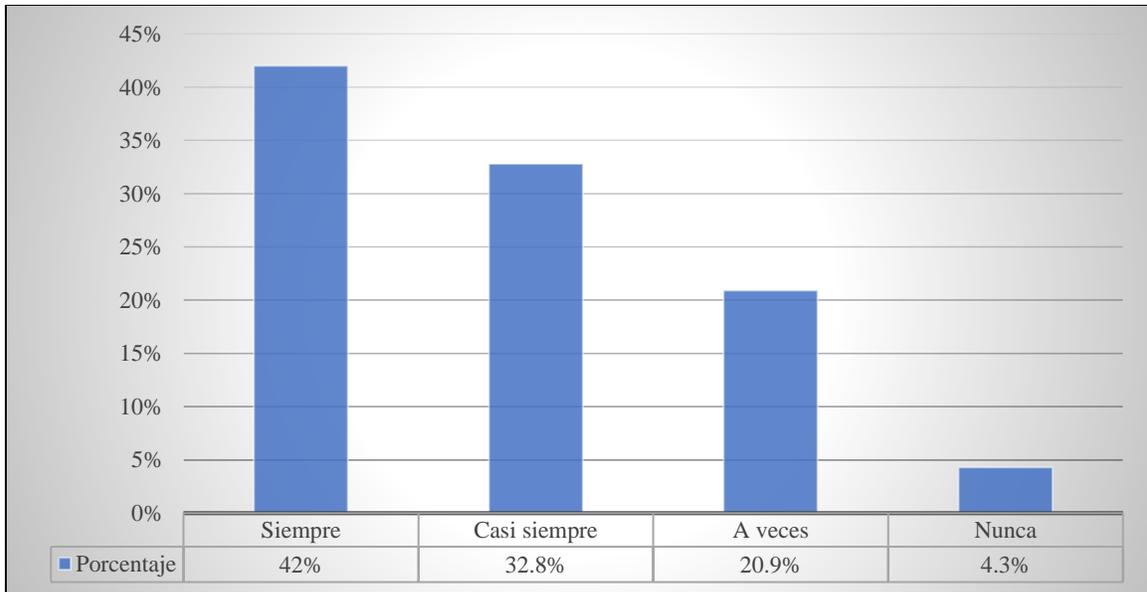
11	Nunca	4	10.0	0.10	0.90	0.008	0.01	0.09	0.11	13.33	SI	SI
	A veces	12	30.0	0.30	0.70	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI
	Casi siempre	12	30.0	0.30	0.70	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI
	Siempre	12	30.0	0.30	0.70	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI
12	Nunca	3	7.5	0.08	0.93	0.007	0.01	0.06	0.09	11.39	SI	SI
	A veces	9	22.5	0.23	0.78	0.010	0.02	0.20	0.25	21.55	SI	SI
	Casi siempre	10	25.0	0.25	0.75	0.011	0.02	0.23	0.27	23.09	SI	SI
	Siempre	18	45.0	0.45	0.55	0.012	0.02	0.43	0.47	36.18	SI	SI
13	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	3	7.5	0.08	0.93	0.007	0.01	0.06	0.09	11.39	SI	SI
	Casi siempre	12	30.0	0.30	0.70	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI
	Siempre	25	62.5	0.63	0.38	0.012	0.02	0.60	0.65	51.64	SI	SI
14	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	4	10.0	0.10	0.90	0.008	0.01	0.09	0.11	13.33	SI	SI
	Casi siempre	19	47.5	0.48	0.53	0.012	0.02	0.45	0.50	38.05	SI	SI
	Siempre	17	42.5	0.43	0.58	0.012	0.02	0.40	0.45	34.39	SI	SI
15	Nunca	2	5.0	0.05	0.95	0.005	0.01	0.04	0.06	9.18	SI	SI
	A veces	12	30.0	0.30	0.70	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI
	Casi siempre	15	37.5	0.38	0.63	0.012	0.02	0.35	0.40	30.98	SI	SI
	Siempre	11	27.5	0.28	0.73	0.011	0.02	0.25	0.30	24.64	SI	SI
16	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	2	5.0	0.05	0.95	0.005	0.01	0.04	0.06	9.18	SI	SI
	Casi siempre	15	37.5	0.38	0.63	0.012	0.02	0.35	0.40	30.98	SI	SI
	Siempre	23	57.5	0.58	0.43	0.012	0.02	0.55	0.60	46.53	SI	SI
17	Nunca	8	20.0	0.20	0.80	0.010	0.02	0.18	0.22	20.00	SI	SI
	A veces	6	15.0	0.15	0.85	0.009	0.02	0.13	0.17	16.80	SI	SI
	Casi siempre	15	37.5	0.38	0.63	0.012	0.02	0.35	0.40	30.98	SI	SI
	Siempre	11	27.5	0.28	0.73	0.011	0.02	0.25	0.30	24.64	SI	SI
18	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	2	5.0	0.05	0.95	0.005	0.01	0.04	0.06	9.18	SI	SI
	Casi siempre	17	42.5	0.43	0.58	0.012	0.02	0.40	0.45	34.39	SI	SI
	Siempre	21	52.5	0.53	0.48	0.012	0.02	0.50	0.55	42.05	SI	SI
19	Nunca	3	7.5	0.08	0.93	0.007	0.01	0.06	0.09	11.39	SI	SI
	A veces	3	7.5	0.08	0.93	0.007	0.01	0.06	0.09	11.39	SI	SI
	Casi siempre	13	32.5	0.33	0.68	0.012	0.02	0.30	0.35	27.76	SI	SI
	Siempre	21	52.5	0.53	0.48	0.012	0.02	0.50	0.55	42.05	SI	SI
20	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	6	15.0	0.15	0.85	0.009	0.02	0.13	0.17	16.80	SI	SI
	Casi siempre	8	20.0	0.20	0.80	0.010	0.02	0.18	0.22	20.00	SI	SI
	Siempre	26	65.0	0.65	0.35	0.012	0.02	0.63	0.67	54.51	SI	SI
21	Nunca	6	15.0	0.15	0.85	0.009	0.02	0.13	0.17	16.80	SI	SI
	A veces	15	37.5	0.38	0.63	0.012	0.02	0.35	0.40	30.98	SI	SI
	Casi siempre	11	27.5	0.28	0.73	0.011	0.02	0.25	0.30	24.64	SI	SI
	Siempre	8	20.0	0.20	0.80	0.010	0.02	0.18	0.22	20.00	SI	SI
22	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	2	5.0	0.05	0.95	0.005	0.01	0.04	0.06	9.18	SI	SI
	Casi siempre	18	45.0	0.45	0.55	0.012	0.02	0.43	0.47	36.18	SI	SI
	Siempre	20	50.0	0.50	0.50	0.013	0.02	0.48	0.52	40.00	SI	SI
23	Nunca	1	2.5	0.03	0.98	0.004	0.01	0.02	0.03	6.41	SI	SI
	A veces	1	2.5	0.03	0.98	0.004	0.01	0.02	0.03	6.41	SI	SI
	Casi siempre	9	22.5	0.23	0.78	0.010	0.02	0.20	0.25	21.55	SI	SI
	Siempre	29	72.5	0.73	0.28	0.011	0.02	0.70	0.75	64.95	SI	SI
24	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	7	17.5	0.18	0.83	0.009	0.02	0.16	0.19	18.42	SI	SI
	Casi siempre	10	25.0	0.25	0.75	0.011	0.02	0.23	0.27	23.09	SI	SI
	Siempre	23	57.5	0.58	0.43	0.012	0.02	0.55	0.60	46.53	SI	SI
25	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	4	10.0	0.10	0.9	0.008	0.01	0.09	0.11	13.33	SI	SI
	Casi siempre	26	65.0	0.65	0.35	0.012	0.02	0.63	0.67	54.51	SI	SI
	Siempre	10	25.0	0.25	0.75	0.011	0.02	0.23	0.27	23.09	SI	SI

26	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	9	22.5	0.23	0.78	0.010	0.02	0.20	0.25	21.55	SI	SI
	Casi siempre	18	45.0	0.45	0.55	0.012	0.02	0.43	0.47	36.18	SI	SI
	Siempre	13	32.5	0.33	0.68	0.012	0.02	0.30	0.35	16.00	SI	SI
27	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	6	15.0	0.15	0.85	0.009	0.02	0.13	0.17	16.80	SI	SI
	Casi siempre	17	42.5	0.43	0.58	0.012	0.02	0.40	0.45	34.39	SI	SI
	Siempre	17	42.5	0.43	0.58	0.012	0.02	0.40	0.45	34.39	SI	SI
28	Nunca	6	15.0	0.15	0.85	0.009	0.02	0.13	0.17	16.80	SI	SI
	A veces	13	32.5	0.33	0.68	0.012	0.02	0.30	0.35	27.76	SI	SI
	Casi siempre	9	22.5	0.23	0.78	0.010	0.02	0.20	0.25	21.55	SI	SI
	Siempre	12	30.0	0.30	0.7	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI
29	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	11	27.5	0.28	0.73	0.011	0.02	0.25	0.30	24.64	SI	SI
	Casi siempre	9	22.5	0.23	0.78	0.010	0.02	0.20	0.25	21.55	SI	SI
	Siempre	20	50.0	0.50	0.5	0.013	0.02	0.48	0.52	40.00	SI	SI
30	Nunca	1	2.5	0.03	0.98	0.004	0.01	0.02	0.03	6.41	SI	SI
	A veces	8	20.0	0.20	0.8	0.010	0.02	0.18	0.22	20.00	SI	SI
	Casi siempre	17	42.5	0.43	0.58	0.012	0.02	0.40	0.45	34.39	SI	SI
	Siempre	14	35.0	0.35	0.65	0.012	0.02	0.33	0.37	29.35	SI	SI
31	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	4	10.0	0.10	0.9	0.008	0.01	0.09	0.11	13.33	SI	SI
	Casi siempre	13	32.5	0.33	0.68	0.012	0.02	0.30	0.35	27.76	SI	SI
	Siempre	23	57.5	0.58	0.43	0.012	0.02	0.55	0.60	46.53	SI	SI
32	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	5	12.5	0.13	0.88	0.008	0.02	0.11	0.14	15.12	SI	SI
	Casi siempre	12	30.0	0.30	0.7	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI
	Siempre	23	57.5	0.58	0.43	0.012	0.02	0.55	0.60	22.00	SI	SI
33	Nunca	3	7.5	0.08	0.93	0.007	0.01	0.06	0.09	11.39	SI	SI
	A veces	6	15.0	0.15	0.85	0.009	0.02	0.13	0.17	16.80	SI	SI
	Casi siempre	12	30.0	0.30	0.7	0.011	0.02	0.28	0.32	26.19	SI	SI
	Siempre	19	47.5	0.48	0.53	0.012	0.02	0.45	0.50	38.05	SI	SI
34	Nunca	2	5.0	0.05	0.95	0.005	0.01	0.04	0.06	9.18	SI	SI
	A veces	7	17.5	0.18	0.83	0.009	0.02	0.16	0.19	18.42	SI	SI
	Casi siempre	20	50.0	0.50	0.5	0.013	0.02	0.48	0.52	40.00	SI	SI
	Siempre	11	27.5	0.28	0.73	0.011	0.02	0.25	0.30	24.64	SI	SI
35	Nunca	2	5.0	0.05	0.95	0.005	0.01	0.04	0.06	9.18	SI	SI
	A veces	15	37.5	0.38	0.63	0.012	0.02	0.35	0.40	30.98	SI	SI
	Casi siempre	15	37.5	0.38	0.63	0.012	0.02	0.35	0.40	30.98	SI	SI
	Siempre	8	20.0	0.20	0.8	0.010	0.02	0.18	0.22	20.00	SI	SI
36	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	10	25.0	0.25	0.75	0.011	0.02	0.23	0.27	23.09	SI	SI
	Casi siempre	13	32.5	0.33	0.68	0.012	0.02	0.30	0.35	27.76	SI	SI
	Siempre	17	42.5	0.43	0.58	0.012	0.02	0.40	0.45	34.39	SI	SI
37	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	2	5.0	0.05	0.95	0.005	0.01	0.04	0.06	9.18	SI	SI
	Casi siempre	8	20.0	0.20	0.8	0.010	0.02	0.18	0.22	20.00	SI	SI
	Siempre	30	75.0	0.75	0.25	0.011	0.02	0.73	0.77	69.28	SI	SI
38	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	2	5.0	0.05	0.95	0.005	0.01	0.04	0.06	9.18	SI	SI
	Casi siempre	19	47.5	0.48	0.53	0.012	0.02	0.45	0.50	38.05	SI	SI
	Siempre	19	47.5	0.48	0.53	0.012	0.02	0.45	0.50	38.05	SI	SI
39	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	4	10.0	0.10	0.9	0.008	0.01	0.09	0.11	13.33	SI	SI
	Casi siempre	20	50.0	0.50	0.5	0.013	0.02	0.48	0.52	40.00	SI	SI
	Siempre	16	40.0	0.40	0.6	0.012	0.02	0.38	0.42	32.66	SI	SI
40	Nunca	0	0.0	0.00	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	1	2.5	0.03	0.98	0.004	0.01	0.02	0.03	6.41	SI	SI
	Casi siempre	7	17.5	0.18	0.83	0.009	0.02	0.16	0.19	18.42	SI	SI
	Siempre	32	80.0	0.80	0.2	0.010	0.02	0.78	0.82	80.00	SI	SI

Fuente: trabajo de campo (2020)

En la escala de Likert realizada al grupo de colaboradores de la empresa se establecieron las variables coaching y competencias laborales en conjunto, se intercalaron los enunciados de acuerdo con los indicadores previamente establecidos para tener una mayor organización y estrategia al momento de obtener los resultados. De esta manera se ahorraron recursos, tiempo y material de trabajo. Después de recabar la información todos los datos fueron relacionados, tabulados y luego utilizados para aplicar el proceso estadístico de significación y fiabilidad del método de proporciones, el cual arrojó los siguientes porcentajes relacionados con las variables de estudio.

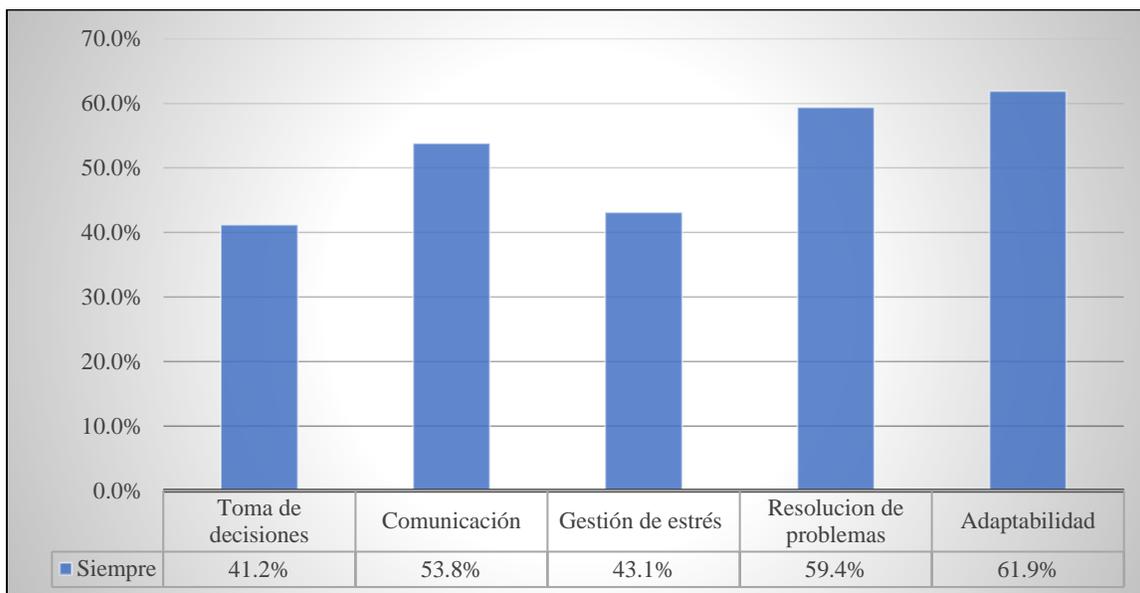
**Gráfica núm. 4.1**  
**Coaching**



Fuente: trabajo de campo (2020)

En la gráfica núm. 4.1 presentada se identifican los porcentajes obtenidos de acuerdo con los resultados de la escala de Likert en los enunciados relacionados a la variable coaching y su nivel de eficacia dentro de la organización. Es posible visualizar que en la empresa poseen según los indicadores de evaluación, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación y clima organizacional en el puntaje más alto que se determina como siempre un 42% de eficacia, con lo cual se puede interpretar que la empresa tiene la apertura para desarrollar el coaching con sus colaboradores debido a que sí se emplean las habilidades que se necesitan para esta metodología.

**Gráfica núm. 4.2**  
**Competencias laborales**



Fuente: trabajo de campo (2020)

De acuerdo con los resultados presentados en la gráfica expuesta, se puede verificar a través de porcentajes realizados que las competencias evaluadas por medio del instrumento, las más prevalentes son la adaptabilidad con el 61.9%, la resolución de problemas con el 59.4% y la comunicación en un 53.8%. Estas tres se mantienen positivamente en los colaboradores de la institución, sin embargo, pese a que se establecen en lo más alto según la escala de medición, en el rango de resultados están en el medio. Lo que responde el objetivo específico dos de la investigación.

En la gráfica núm. 4.2, también se responde al tercer objetivo específico el cual desea determinar los indicadores con bajo rango para fortalecerlos con el desarrollo de competencias laborales a través del coaching. Puesto que se puede observar que ninguna de las competencias evaluadas se encuentra entre el rango bajo de la escala de Likert aplicada, ya que las cinco pasan el 33% del rango inferior. Por lo tanto, la empresa Polidiagnósticos, Centro de Diagnósticos de Ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala mantiene un manejo medio de estas y no proyecta ninguna insatisfacción.

## V. DISCUSIÓN

Con base en los resultados obtenidos por medio de la escala de Likert, instrumento que fue elaborado y aplicado en los colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, Centro de Diagnóstico, ubicada en Ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala con el fin principal de medir a través de indicadores como se relaciona en dicha institución las características del coaching y las competencias laborales como oportunidad de desarrollo; posteriormente se analizó a través del método estadístico de la fiabilidad y significación de proporciones con el cual se logró recolectar información relevante que concuerda con investigaciones anteriores, ofrece datos nuevos que se discutirán a continuación para mayor comprensión sobre el trabajo de campo realizado.

Para entrar en contexto sobre la esencia del estudio es necesario resaltar que el coaching se conoce por ser una metodología que se enfoca en la forma personalizada de fortalecer aspectos institucionales, empresariales o personales que van de la mano de un profesional en el ámbito o por una persona que reúna las características que un especialista en esta forma de desarrollo debe poseer como lo es el liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación y el manejo correcto de clima organizacional. Como lo afirma Suárez (2014) pues él menciona que el coaching es una técnica que requiere de práctica y habilidades para observar, escuchar, preguntar y fomentar en los colaboradores un estímulo que logre reconocer recursos personales para alcanzar metas y objetivos que ayuden a cumplir las competencias individuales y laborales y a su vez beneficie a la organización a potencializar su servicio y productividad.

Por lo tanto, también es imprescindible enfocarse en las competencias laborales ya que estas son un factor básico para el rendimiento del personal y pueden proyectarse por medio de comportamientos observables que describan conocimientos, habilidades, destrezas y características con las que cuenta una persona en su puesto de trabajo y en las funciones que desarrolle dentro del mismo, claramente siempre dependerán de las necesidades específicas o generales del perfil del puesto. Rabago (2014) por su parte describía que una competencia organizacional depende enteramente de la persona que la desarrolla, debido a que el comportamiento, las habilidades, valores, autoconcepto y rasgos físicos y naturales que el individuo proyecte anunciará el éxito de las funciones que realice.

Con lo ya mencionado, es necesario interpretar los datos que han sido analizados sobre cómo se relaciona el coaching y las competencias laborales durante la investigación, a través de las fórmulas efectuadas por el método estadístico aplicado se verifica que los colaboradores exponen en cuanto a sus respuestas, que la empresa se mantiene siempre en un 42% sobre la variable coaching según la escala de medición determinada por el instrumento, lo cual hace referencia en que a través de la perspectiva de cada evaluado los jefes inmediatos y todos los altos cargos de la institución poseen y transmiten características de liderazgo, motivación, buenas relaciones interpersonales, un correcto trabajo en equipo con todos los elementos que intervienen en el Centro de Diagnóstico, que se proyecta en un estable clima organizacional, por lo que a su vez también repercute en las competencias laborales que se evaluaron, ya que la toma de decisiones, comunicación, gestión de estrés, resolución de problemas y la adaptabilidad, todas ellas se encuentran en la escala de medición en el punto más alto que es siempre.

Esto evidencia que ambas variables están en el mismo rango de puntuación, lo que refiere que las características del coaching que se analizaron tienen una estrecha relación con las competencias laborales de la empresa y las individuales en cada elemento de la misma, puesto que como menciona Pérez (2017), el coaching puede dirigirse y adaptarse a cualquier necesidad o especificación personal u organizacional debido a que se ha evolucionado en la metodología, sin embargo, en cuanto al tipo de necesidad empresarial refiere que, cualquier persona que posea las características de coach puede ser un agente activo para potencializar las competencias de los colaboradores, al momento de practicarlo y fortalecerlo se pueden proyectar mejores resultados y el ahorro de dinero será mayor. Beneficios tales como mejor actitud y desempeño, habilidades eficientes, motivación, resolución de problemas, mayor trabajo en equipo y un clima proactivo.

Está claro que depende en gran cantidad de como cada empresa trabaja el sistema para lograr los objetivos personales de cada colaborador o el objetivo general de la compañía, sin embargo, también es responsabilidad de los gerentes y jefes de área velar porque internamente se efectúen cambios significativos no sólo como un bien general para mejor servicio y producción, sino para motivar y ejecutar nuevas metodologías como en este caso es el coaching, este ayudará a estimular áreas que se requieran fortalecer y crear un ambiente productivo para mayores logros.

Según los resultados de la gráfica núm. 4.1 del capítulo anterior, por medio de porcentajes que fueron analizados con la información recabada de la escala de Likert elaborada, la variable coaching se encuentra en el rango medio que determina la ficha técnica del instrumento, es decir que con la medición más alta para puntuar tiene el 42%, al estar en un rango medio los indicadores de liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación y clima organizacional mantienen un dominio razonable, aunque es necesario fortalecerlos a través de medios y métodos para mayor efectividad dentro de la organización. Tal y como lo declara Alliaume (2018), ya que menciona puntualmente que el coach es una herramienta que permite potencializar aptitudes, comportamientos, habilidades y capacidades en los colaboradores de manera eficaz para incrementar o en su caso perfeccionar las destrezas de cada persona todo esto de manera estratégica con los aportes y entrenamientos que se han recibido desde el inicio del proceso de coaching hasta la finalización y la continuación sin el respectivo coach.

Por su parte, Aular (2018) se enfoca en los objetivos ideales ya que indica que el coaching es un estilo de vida más allá de una herramienta, pues su eficacia dependerá de la forma en la que el ser humano se centre en el compromiso por aceptar, aprender y comprender para que con ello trabaje en sí mismo y alcance sus metas. Así mismo conocer su potencial individual, no definir límites y se autodisciplinarse en diferentes factores como la escucha activa, la consciencia, la perseverancia y otra serie de habilidades que se pueden fomentar personalmente en el área de trabajo y a su vez aplicar los conocimientos en la organización a la que pertenece para ser un agente activador que pueda construir una atmosfera productiva.

La empresa Polidiagnósticos mantiene un rango medio de eficacia según las respuestas brindadas por los 40 colaboradores evaluados, la realidad de la institución es que pese a que no cuentan con una metodología puramente enfocada al coach, los puestos altos, jefes inmediatos y área administrativa poseen capacidades y destrezas que van dirigidas en relación al liderazgo y las características que deben poseer, la relación constante dentro de las áreas de trabajo, una comunicación efectiva, escucha activa, apoyo oportuno, confianza, buenas relaciones entre jerarquías de puesto y valores que componen la filosofía y naturaleza empresarial, no obstante, al no encontrarse en un rango alto aún se requiere de una práctica constante para que la metodología obtenga mayores beneficios de una forma más fácil, rápida y eficaz, que logre colocarse como un

sistema sostenible que impulse paulatinamente a todos los colaboradores ya pertenecientes y a los que se incorporen.

En los resultados obtenidos se detectó que en los colaboradores prevalecen tres competencias laborales de las cinco que fueron utilizadas en el instrumento de evaluación, las cuales se puede observar en la gráfica núm. 4.2, con un 61.9% se encuentra la adaptabilidad que es referente a la forma en que cada evaluado se adapta a nuevas circunstancias, funciones y cambios expuestos dentro de la empresa, tiempo para aprender y la efectividad de las habilidades en el puesto de trabajo; la resolución de problemas alcanzó un 59.4% por lo que se interpreta que normalmente saben gestionar críticas, problemáticas y conflictos laborales y a su vez son responsables de sus acciones. En un 53.8% la comunicación es una de las habilidades que favorecen a un mejor contacto puesto que pueden transmitir sus ideas efectivamente, conversar y a su vez respetar opiniones alternas para buscar un fin que beneficie su forma de trabajo. Cada competencia hace que el desempeño del personal sea óptimo y beneficie no solo a su puesto ni área de desarrollo sino a la organización en general.

Ramos (2012) resalta la importancia de las competencias laborales pues las define como las acciones básicas y destrezas necesarias que una persona debe poseer para desempeñarse en el contexto laboral, sin embargo menciona que no son sólo habilidades adquiridas, sino también características conductuales y cognitivas que le permiten al ser humano desarrollar un nivel superior dentro de su puesto ya que todo ese conjunto de capacidades se impulsan para posicionarse en un grado superior de competitividad empresarial, por lo que la capacitación y preparación constante es fuente oportuna para avanzar e incrementar el rendimiento y productividad personal e institucional.

El grupo de evaluados tienen una mejor recepción sobre la adaptabilidad según las cifras expuestas, lo cual refleja que de las cinco competencias, pueden autodenominarse como elementos capaces de superar circunstancias imprevistas, adaptarse a cambios que alteran su ritmo de trabajo, y seguir con la preparación autodidacta a beneficio personal y proyectarse en su desarrollo laboral, también se hace mención a las cuatro restantes; resolución de problemas, comunicación, gestión de estrés y toma de decisiones, estas no son un eslabón débil, al contrario, también son habilidades que

reconocen y que poseen en menor porcentaje, solamente que no tan fuertemente como la primera mencionada y se pueden tomar como oportunidades de trabajo, pues identifican la competencia aunque aún no se han podido potencializar efectivamente.

La gráfica núm. 4.2, también refleja datos relevantes sobre la importancia de que existan competencias prevalecientes dentro de la empresa. En el caso de los colaboradores de Polidiagnósticos se puede observar por medio de los resultados que las habilidades básicas que fueron evaluadas se encuentran en un mismo rango, el cual es de tipo medio puesto que el porcentaje de adaptabilidad es de 61.9%, resolución de problemas en un 59.4%, comunicación con un 53.8%, en un 43.1% la gestión de estrés y la toma de decisiones en un 41.2%; cada porcentaje se encuentra dentro de los límites del rango entre 34 a 66% el cual se establece en el instrumento de evaluación. Por lo tanto, ninguna competencia se puede denominar como un indicador bajo, sin embargo, es necesario que se potencialicen como beneficio al desempeño laboral de la empresa.

Así mismo hace mención Jiménez (2013) al indicar que en la actualidad el valor de cada empresa se aprecia por las capacidades de los colaboradores pertenecientes, destaca tres consideraciones, una que se enfoca en el intelecto, la estrategia cuantitativa que observa, evalúa y relaciona cualquier materia expuesta que intervenga en los conocimientos que puedan medirse, también menciona las nuevas metodologías que pueden potencializarse, nuevas herramientas, sistemas, experiencias que formen nuevas capacidades; y por último las nuevas tecnologías, nuevos movimientos y procesos que se relacionen con las anteriores, para lograr aprovechar todos los recursos que generen mejores resultados empresariales.

Por lo que es necesario mencionar que de los recursos, conocimientos, programas, sistemas, metodologías pueden resaltar las capacidades de cada elemento perteneciente de la empresa, referente a los colaboradores evaluados, se tiene una perspectiva a través de su honestidad y respuesta que, cuentan con conocimientos básicos, es decir que trabajan con una idea y aceptación de las habilidades que necesitan para desarrollarse adecuadamente en su puesto de trabajo y lograr cumplir sus funciones de manera que las necesidades de los clientes sean satisfechas y se adapten a la filosofía que maneja la institución, aunque claramente para que Polidiagnósticos se mantenga

en la competitividad del mercado laboral, siempre es necesario seguir en la búsqueda de fuentes, sistemas y metodologías que estimulen el conjunto de destrezas que ya posee el personal.

Por lo cual se concluye, que el proceso estadístico utilizado comprueba la significación y fiabilidad del método de proporciones a través de la información obtenida por el instrumento de evaluación escala de Likert, lo que indica el cumplimiento del objetivo general que buscaba la relación según el fenómeno descriptivo de ambas variables de estudio en la empresa Polidiagnósticos, Centro de Diagnóstico, ubicada en Ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala, así mismo se conoce el alcance de los objetivos específicos puesto que se identificó el manejo del coaching según el rango, se establecieron las competencias laborales prevalecientes y se determinaron los indicadores de bajo rango de las mismas competencias evaluadas.

## VI. CONCLUSIONES

- A través del análisis estadístico sobre la información recolectada, puede observarse que la empresa Polidiagnósticos utiliza regularmente las características que identifican al coaching dentro de sus procesos laborales, pues habilidades como liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación y clima organizacional que se reflejan por parte de los jefes inmediatos y todos los cargos altos lo cual proyecta a su vez un buen desempeño en la toma de decisiones, comunicación, gestión de estrés, resolución de problemas y adaptabilidad medible en la escala más alta que es, siempre. Lo que comprueba en su totalidad que, al estimular desde el área administrativa al personal, ellos también generan una mayor productividad.
- Los resultados obtenidos definen que en la empresa evaluada los colaboradores cuentan con que los altos puestos que la conforman apoyan en un rango medio, lo que hace referencia a que mantiene un dominio apto y razonable en habilidades de liderazgo, motivación, clima organizacional que influyen en correctas relaciones interpersonales con proyección a un mejor trabajo en equipo.
- Se identificó en cuanto a las competencias laborales que de las cinco evaluadas tres de ellas prevalecen con un porcentaje diferencial a las restantes, la adaptabilidad, la resolución de problemas y la comunicación que los ubica en un rango medio según los resultados por tanto, se mantienen en un índice de incremento para potencializar el rendimiento laboral.
- La gestión del estrés y toma de decisiones son las competencias con menor porcentaje según las respuestas brindadas por los colaboradores, no obstante, ningún indicador obtuvo datos en rango bajo ya que entre ellas solo se diferencian por poco porcentaje, por lo que el personal de la organización cuenta con un dominio adecuado sobre las cualidades que se necesitan para impulsar el desarrollo estable de sus funciones, contacto, servicio y desempeño entre departamentos y organización en general.

## VII. RECOMENDACIONES

- Es útil que la empresa conozca, se informe y capacite directamente en temas de coaching y su relación en la potencialización individual de cada elemento que la conforma y del aumento que genera a la productividad de la institución interna y externamente. La aplicación de sistemas de medición sobre las habilidades, destrezas y capacidades de cada colaborador puede ser estrategia para la evaluación y elaboración de programas semestrales que fortalezcan los recursos con los que ya cuentan.
- Debido a que la metodología del coaching aún no se encuentra implementada como programa en la empresa, es necesario que Polidiagnósticos, Centro de Diagnóstico, ubicada en Ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala, pueda identificar y preparar a los agentes que generan capacidades, características y aspectos fundamentales que conforman el coaching o entrenamiento empresarial como también es conocido, para proyectar en las diversas sucursales el estímulo que se necesita incrementar para llegar a un rango alto.
- Como índice de incremento debe tomarse cada una de las competencias laborales evaluadas, debido a que en su totalidad se encuentran en un rango medio, lo que puede interpretarse como el dominio básico que deben poseer todos los colaboradores, estas necesitan un fortalecimiento a través de talleres, capacitaciones, y programas internos; inclusive se pueden identificar más competencias que funcionen para una mejor productividad empresarial.
- Las competencias individuales que cada miembro del personal de la empresa posee es evidencia de las capacidades, habilidades y aptitudes que pueden incrementar a mediano plazo y las metas y objetivos a lograr. Mediante cursos intensivos sobre coaching que pueden tomar aquellos que reúnan el conjunto de destrezas, esto paulatinamente puede beneficiar en el ahorro económico a la institución ya que, al preparar a propios colaboradores, los mismos podrán adaptar una mejor y efectiva metodología de trabajo que consiga incentivar al resto de personal para alcanzar las competencias específicas y generales desde su puesto.

## VIII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2016). Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alliaume, E. (2017). Coaching y actualidad, blog Guatemala coaching, del mes de octubre. Recuperado de <https://www.guatemalacoaching.com/articulos/coaching-y-actualidad/>
- Asís, F. (2014). Competencias profesionales en la formación profesional. Madrid: Alianza. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/45386>
- Aular, M. (2018). Coaching en la empresa, blog Emprendices del mes, del mes de abril. Recuperado de <https://www.emprendices.co/coaching-en-la-empresa/>
- Casado, B. (2016). Manual Coaching. Madrid, España: CEP S.L. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/50698?page=5>
- Gándara, N. (2017). Las competencias más demandadas por los empleadores, artículo en periódico digital prensa libre, del mes de enero, pp. 14. Recuperado de <https://www.prensalibre.com/economia/tecnologia-domina-interes/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, A. (2015) Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar Campus “San Roque González de Santa Cruz, S.J, Huehuetenango, recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>
- Jiménez, A. (2013). Competencias. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/62824?page=5>
- López, C. (2012) Eficacia de una capacitación sobre coaching en el estilo de liderazgo de los jefes de área de una empresa azucarera de la costa sur (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar Sede regional de Escuintla, recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Lopez-Carmen.pdf>
- Monroy, A. (2015) Coaching y desempeño laboral con supervisores y visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar Campus de Quetzaltenango, recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>

- Navas, J. (2010). Métodos, diseños y técnicas de investigación en psicología. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Neiva, K. (2015). Competencias exigidas por el mercado de trabajo en la actualidad, revista digital letra urbana, edición 43, del mes de noviembre, recuperado de <http://letraurbana.com/articulos/competencias-exigidas-por-el-mercado-de-trabajo-en-la-actualidad/>
- Olaz, Á. (2016). Cómo trabajar en equipo a través de las competencias. Madrid: Narcea. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/46262>
- Pérez, D. (2017). Coaching. Málaga, España: ICB. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/113235?page=8>
- Pum, K. (2018) Competencias laborales y evaluación del desempeño (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar Campus de Quetzaltenango, recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>
- Rábago, E. (2014). Gestión por competencias. La Coruña, España: Netbiblo.
- Ramos, K. (2012). La importancia de las competencias laborales, artículo en revista digital Consultoría, del mes de noviembre, pp. 9. Recuperado de <https://revistaconsultoria.com.mx/la-importancia-de-las-competencias-laborales/>
- Sánchez, L. (2010). Qué es el coaching, blog emprende pyme, del mes de marzo. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-coaching.html>
- Sharon, I. (2018). Miradas de Coaching. Santiago, Chile: RIL. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/106618?page=32>
- Suárez, A. (2014). ¿Qué es el coaching? La Coruña, España: Netbiblo.
- Suárez, A. (2014). ¿Qué es el coaching? Madrid, España: CEP S.L.

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Propuesta**

#### **Programa sobre el coaching laboral enfocado en las competencias laborales**

##### **Introducción**

El mercado laboral actual se ha establecido en una línea de competitividad en la cual exige mayor potencial en las empresas debido a la demanda de trabajo para satisfacer las necesidades de la comunidad y la afluencia de nuevos servicios y organizaciones que desempeñan proyectos innovadores atractivos al consumidor que suelen disminuir el foco tradicional que se ha trabajado desde un inicio. La situación que se juega con relación al parámetro del manejo de la industria comercial es una fórmula que va orientada en un sistema bilateral, por un lado, existe el protagonismo de la compañía que trabaja y depende de dos factores, el económico y el social; y por el otro los colaboradores, recurso básico para el funcionamiento interno.

Tanto la empresa como sus colaboradores mantienen un vínculo estrecho entre sí, puesto que una organización no se mantiene exitosamente en el mercado laboral si no es por la efectividad de su personal y cada persona perteneciente a la institución. No recibe el incentivo económico por su desempeño si no es por la popularidad y productividad que se consigue industrialmente. El hecho de que ambos dependan de la función que desarrollan en el área encargada beneficia al otro y garantiza la satisfacción para las dos partes involucradas.

Por la importancia que implica se debe supervisar que todos los elementos que conforman la organización cuenten con las capacidades y competencias que se requieren para cada puesto, debido a que eso garantiza el buen funcionamiento del área, departamento y estructura interna de la empresa. Sin embargo, cuando se identifica algún déficit o es notorio que los objetivos generales no se logran exitosamente, es necesario evaluar, analizar y elaborar planes que busquen reforzar las debilidades detectadas con la implementación de nuevos recursos, estrategias y metodologías que sean efectivas.

En la actualidad el coaching toma un papel importante como proceso que permite precisamente trabajar paralelamente con las competencias laborales para efectuar cambios positivos ante necesidades detectadas como debilidades significativas en la empresa. Su orientación busca encontrar personal con características de liderazgo, motivación y una buena fluidez verbal para una comunicación efectiva; y así generar agentes de cambio que sean elementos clave para potencializar competencias, habilidades, capacidades y destrezas que permitan impulsar el talento humano que ya posee la organización para incrementar la productividad personal y de la compañía hasta conseguir y sostener una posición competitiva en el mercado laboral.

## **Justificación**

Debido a que en países como Guatemala la adaptación de sistemas como el coaching es un hecho complejo puesto que la inversión que se necesita para acercarse a una metodología que es poco conocida y que por las mismas razones puede abrir espacio a porcentajes de error en la efectividad y beneficio que pueda generar para las empresas, es necesario enfocarse en las ventajas que se pueden originar a través de su conocimiento e implementación, lo cual favorece en la industria laboral, mayormente en las competencias laborales. Ya que se ha visto por medio de la investigación de campo que hay empresas que desconocen el potencial que poseen con relación a sus colaboradores y el aprovechamiento para favorecer la productividad y una mejor satisfacción en el personal, pues serán pieza fundamental de una organización exitosa. Por esa razón es necesario elaborar un programa de capacitaciones que trabaje las características del coaching para generar mayor estabilidad y objetividad en las competencias laborales, que beneficiará al personal y a la organización para saber identificar sus fortalezas.

## **Objetivos**

### General

Elaborar un programa de capacitaciones que aporte información verídica, estrategias y conocimientos relevantes relacionados al coaching y su relación con las competencias laborales de colaboradores para el incremento de productividad empresarial.

## Específicos

- Brindar a los directivos y gerentes de la organización contenido necesario que abarque la importancia del coaching dentro del contexto laboral y las estrategias para generar cambios significativos.
- Aportar información y técnicas sobre las características básicas del coaching laboral, liderazgo y motivación a colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, Centro de Diagnósticos de Ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala.
- Desarrollar herramientas esenciales para trabajar la inteligencia emocional y comunicación efectiva como competencias laborales prioritarias para un mejor desempeño del personal.

## **Descripción de la propuesta**

La propuesta toma un enfoque en cuanto a su diseño, relacionado a los colaboradores de la empresa Polidiagnósticos, debido a que los resultados obtenidos de la información recolectada demuestran un buen funcionamiento en características del coaching y a su vez un dominio razonable en las competencias laborales, sin embargo demuestra la importancia de centrarse en el mejor manejo de la inteligencia emocional del personal, puesto que de ello parte la capacidad que tengan al momento de la toma de decisiones y de canalizar el estrés que se genera. La metodología del programa se adecua a las necesidades de la empresa, por lo que se busca ejecutar a base de grupos estratégicos de participantes para no perjudicar el servicio que presta; la secuencia de la cronología de intervenciones se divide en cuatro módulos trabajados en un tiempo de tres horas cada uno con la integración de un coffee break, con una temporalidad trimestral por intervención.

Módulo uno: se dará inicio con la presentación y objetividad del programa para la empresa, como forma de medición se utilizará un pre y post test con la finalidad de evaluar los conocimientos acerca del tema de coaching y competencias laborales. Se desarrollará información que brinde aspectos claves sobre la importancia de la implementación de nuevos sistemas de estimulación hacia los colaboradores, con el fin principal de dar a conocer las ventajas que se pueden originar al dejar el método tradicional y enfocarse al coaching como un beneficio para el incremento del talento humano que ya posee la empresa; dirigido esencialmente a directivos y gerentes

administrativos para abrir una posibilidad a futuro sobre el interés de conocer más sobre la metodología y emplearla permanentemente para una mejor capacidad en las competencias individuales del personal con beneficio a potencializar la productividad y servicio de la organización.

Módulo dos: principalmente se brindará información sobre el tema de liderazgo y motivación como características esenciales que debe poseer un coach, que pueden generar mediante su práctica una cadena de beneficios para el colaborador principalmente, así como para el área de trabajo y ambiente de la empresa. Seguidamente por medio de actividades escritas se trabajará la identificación de un líder y la participación de los presentes para la construcción ideal del mismo, posteriormente a ello se producirá un video con la diferenciación de los tipos de motivaciones y deberán ejemplificarlo según la función que desempeñen, por lo que se presentará por grupos un role-playing relacionado al líder y la motivación.

Módulo tres: la capacitación se especializará en la inteligencia emocional de cada colaborador, principalmente se brindará una información breve sobre el tema para que tenga una base verídica de lo que abarca y puede llegar a afectar su mal manejo. Seguidamente el primer ejercicio será autoevaluarse para identificar las emociones que se experimentan regularmente en el puesto de trabajo y con ello se gestionará el malestar con una serie de técnicas básicas sobre la respiración y relajación para disminuir alteraciones que afecten en el desempeño y sirva como estrategia para tomar decisiones correctas.

Módulo cuatro: la capacitación final se centrará en trabajar la comunicación asertiva en todos los colaboradores sin importar puesto o cargo. Se desarrollará de forma visual la importancia de la comunicación en una empresa y los efectos que tiene aplicarla de forma adecuada, para lo que se aplicarán ejercicios de trabajo en equipo en donde la interacción verbal y no verbal serán factores fundamentales para resultados positivos. Así mismo se hará énfasis en lo necesario de utilizar a favor aplicaciones digitales que ayuden a establecer una línea de contacto dentro de la empresa más accesible que permita la difusión de mensajes directos, buzón de críticas constructivas, observaciones y felicitaciones. Para la conclusión del programa se hace un agradecimiento a todos

los participantes, se entrega material de información importante relacionado a los cuatro módulos y se evalúa a través de una boleta de opinión la efectividad de las capacitaciones.

- **Cronograma**

<b>Módulo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Duración</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Módulo 1</b>	Capacitación sobre la importancia del coaching y su relación con las competencias laborales.	Brindar conocimientos sobre un mejor sistema de estimulación y potencialización del talento humano.	3 horas. Intervención en el primer trimestre anual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pretest del tema de la capacitación.</li> <li>• Introducción al tema de coaching.</li> <li>• Desarrollo de la importancia del coaching en las competencias laborales.</li> <li>• Espacio de dudas y soluciones.</li> <li>• Ejemplo de un modelo tradicional y uno actual sobre entrenamiento laboral.</li> </ul>	Gerencia General

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de post test sobre la capacitación.</li> </ul>	
<b>Módulo 2</b>	Capacitación sobre el liderazgo y la motivación como características esenciales del coaching laboral.	Fomentar nuevas habilidades que permitan un mejor desempeño laboral y cumplimiento de objetivos personales.	3 horas Intervención en el segundo trimestre anual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de tema liderazgo y motivación.</li> <li>• Identificación de un líder.</li> <li>• Diferenciación de las motivaciones y estrategias de cada una en el ámbito laboral.</li> <li>• Role playing de líderes de diversas jerarquías de puesto.</li> </ul>	Gerencia General
<b>Módulo 3</b>	Capacitación sobre la inteligencia emocional y su estrecha relación con la toma de decisiones y la gestión del estrés.	Adaptar herramientas funcionales que gestionen malestares psicoemocionales y fomenten el compromiso laboral.	3 horas Intervención en el tercer trimestre anula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la inteligencia emocional y sus alcances.</li> <li>• Identificación de emociones en circunstancias</li> </ul>	Gerencia General

				<p>cotidianas del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento de técnicas de respiración y relajación.</li> <li>• Aplicación de estrategias para mejores tomas de decisión.</li> </ul>	
<b>Módulo 4</b>	Capacitación sobre una comunicación asertiva como pilar fundamental de la estructura interna empresarial.	Fortalecer las líneas de comunicación para un mejor medio de interacción y de entendimiento dentro la empresa.	4 horas Intervención en el cuarto trimestre anual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de una clara y efectiva comunicación.</li> <li>• Ejercicios de trabajo en equipo a través de la comunicación.</li> <li>• Conocimiento de aplicaciones como herramientas positivas en la comunicación.</li> <li>• Cierre del programa de capacitaciones</li> </ul>	Gerencia General

				y entrega de constancias de participación.	
--	--	--	--	--	--

## Recursos

- Humanos: colaboradores, gerentes y directivos.
- Digitales: internet y redes sociales.
- Tecnológicos: cañonera, computadora, equipo de sonido y celulares.
- Mobiliario: sillas y mesas.
- Materiales: hojas de papel, lapiceros, folletos y lecturas específicas.
- Impresos: boletas de opinión y test.
- Económicos: inversión en profesionales expertos en el tema, coffee break y constancias de participación.

## Evaluación

Como herramienta esencial se aplicará en el primer módulo un pre y post test con estructura de cuestionario relacionado al tema principal para medir el conocimiento que poseen los colaboradores, así también para finaliza el programa, se evaluará la calidad, satisfacción, metodología y aprendizaje sobre la capacitación en general como retroalimentación sobre la efectividad de las intervenciones y para futuras adecuaciones en nuevas operaciones de preparación del personal.

## Anexo 2

### Ficha técnica

<b>Nombre</b>	Escala de Likert “Coaching y competencias laborales”	
<b>Autor</b>	Rudy Oswaldo Segura Ordóñez	
<b>Ámbito de aplicación</b>	Colaboradores hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 19 a 56 años de edad.	
<b>Modalidad</b>	Individual o grupal empresarial.	
<b>Objetivo</b>	Recolectar información a través de una serie de enunciados referentes a la satisfacción en relación con el coaching (entrenamiento empresarial) e identificación de competencias laborales dentro de la institución y área de desarrollo.	
<b>Indicadores de evaluación</b>	<b>Coaching</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo: 5, 10, 29, 34</li> <li>• Relaciones interpersonales: 1, 8, 15, 27</li> <li>• Trabajo en equipo: 2, 12, 24, 32</li> <li>• Motivación: 21, 28, 33, 35</li> <li>• Clima organizacional: 4, 13, 20, 25</li> </ul>	
	<b>Competencias laborales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones: 3, 22, 36, 39</li> <li>• Comunicación: 6, 9, 18, 30</li> <li>• Gestión de estrés: 14, 19, 27, 38</li> <li>• Resolución de problemas: 17, 23, 31, 40</li> <li>• Adaptabilidad: 7, 16, 26, 37</li> </ul>	
<b>Escala de medición</b>	Nunca = 1 A veces = 2	Casi siempre = 3 Siempre = 4

<b>Puntos a obtener</b>	<p>Las puntuaciones recolectadas en la escala dependerán de la necesidad de la obtención de información del evaluador, según las siguientes formas:</p> <p>Máxima por indicador: 16</p> <p>Mínima por indicador: 4</p> <hr/> <p>Máxima por variable: 80</p> <p>Mínima por variable: 20</p>
<b>Rango de resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rango bajo: porcentaje entre 0 a 33. Demuestra satisfacción baja sobre las características que se han evaluado, lo cual es necesario implementar en la organización a través de estrategias para incrementarlas.</li> <li>• Rango medio: porcentaje entre 34 a 66. Implica un dominio razonable sobre los indicativos. Es necesario fortalecerlos y potenciarlos efectivamente.</li> <li>• Rango alto: porcentaje entre 67 a 100. Es un resultado de excelencia en la evaluación, lo que implica una buena gestión organizacional sobre las variables.</li> </ul>
<b>Tiempo de resolución</b>	20 minutos desde indicaciones.
<b>Forma de aplicación</b>	De sistema autoaplicable, la escala de Likert consta de 40 enunciados relacionados a indicadores sobre Coaching y Competencias Laborales que son necesarios responder en su totalidad para la efectividad de la evaluación.



### Escala de Likert “Coaching y competencias laborales”

El siguiente instrumento tiene como finalidad recolectar información acerca de su satisfacción en relación con el coaching (entrenamiento empresarial) e identificación de competencias laborales dentro de la institución y área de desarrollo. La información brindada y los resultados de esta son confidenciales y serán utilizados únicamente para fines académicos.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de enunciados, los cuales debe responder y marcar con una X en la casilla según el nivel de acuerdo o desacuerdo.

Género: M___ F___    Edad: ___    Años de laborar: _____    Puesto: _____					
No.	Enunciados	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Cuando trabaja en equipo sus ideas son respetadas sin que se impongan las ideas de sus superiores				
2	Recibe apoyo de parte de sus jefes cuando realiza alguna función				
3	Cree que las decisiones tomadas en la empresa afectan de manera positiva				
4	Sus jefes proporcionan un clima de trabajo agradable				
5	Ha recibido retroalimentación a tiempo sobre actividades, para mejorarlas				
6	Puede comunicarse efectivamente sin discusiones con otros colaboradores				
7	Trata de aprender rápidamente todas las funciones que lleva su puesto de trabajo				

8	Se le hace fácil relacionarse con sus superiores				
9	Acepta puntos de vista diferentes al suyo				
10	Ha recibido el crédito que merece cuando ha realizado un trabajo correctamente				
11	Busca herramientas para manejar su agotamiento emocional por el trabajo				
12	Se escuchan las opiniones de los colaboradores en relación con cambios empresariales				
13	En la empresa se practica la cordialidad en todo momento				
14	Tiene la habilidad para organizarse y no sobrecargar las funciones de su puesto de trabajo				
15	Se siente en confianza para compartir con sus jefes sus sentimientos y opiniones				
16	Tiene la capacidad de adaptarse fácilmente a los cambios				
17	Ha atravesado conflictos laborales que ha solucionado exitosamente				
18	Tiene la capacidad de mantener una buena comunicación con usuarios, superiores y compañeros				
19	Cuando se siente agotado evita que esto influya en su rendimiento laboral				
20	Considera que la empresa brinda un buen entorno para trabajar				
21	La empresa premia al personal por alcanzar las metas				

22	Después de tomar una decisión la mantiene				
23	Acepta de forma positiva las críticas que se hacen sobre su trabajo				
24	La empresa facilita información para mejorar el trabajo en equipo				
25	Son positivas las relaciones entre los colaboradores				
26	Busca recursos alternos para aprender y crecer laboralmente dentro de la empresa				
27	Sus jefes facilitan las relaciones interpersonales entre puestos de trabajo				
28	Ha sentido que se le ha reconocido por aportaciones o esfuerzos extra en sus funciones				
29	Se ha sentido escuchado y apoyado por su jefe en la empresa				
30	Considera que los medios de comunicación dentro de la empresa son efectivos				
31	Trata de encontrar soluciones ante conflictos para encontrar un beneficio mutuo con la empresa				
32	Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el puesto de quien las exprese				
33	Le han hecho sentir un elemento esencial para la organización				
34	Ha recibido instrucciones claras para impulsar los proyectos empresariales				
35	Se ha sentido elogiado por parte de sus superiores				
36	Le es fácil tomar decisiones en conjunto				

37	Conoce sus capacidades y cómo puede emplearlas para beneficio en su área de trabajo				
38	En su trabajo trata los problemas emocionales con mucha calma para controlarlos				
39	Le da seguimiento a las decisiones que toma o que se han tomado por parte de la empresa				
40	Acepta con responsabilidad sus errores y no busca culpables				
<b>TOTAL</b>					