



## COACHING ORGANIZACIONAL COMO FORMADOR GERENCIAL EN LAS EMPRESAS PORTUARIAS

(ORGANIZATIONAL COACHING AS A MANAGEMENT TRAINER IN PORT COMPANIES)

**Walter Jesús Rodríguez Cuauro**

[Walterjr\\_23@hotmail.com](mailto:Walterjr_23@hotmail.com)



<https://orcid.org/0000-0002-0301-8818>

URBE, Venezuela

**Blanca Liliana González Pertuz**

[blgonzalez@urbe.edu.ve](mailto:blgonzalez@urbe.edu.ve)



<https://orcid.org/0000-0002-9631-2118>

LUZ, Venezuela.

Como citar: Rodríguez, Walter y González, Blanca (2022) Coaching organizacional como formador gerencial en las empresas portuarias. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 19(1), Venezuela. (Pp.61-78)

### RESUMEN

El propósito de este estudio fue analizar el coaching organizacional como formador gerencial en las empresas portuarias. En tanto, se determinó una metodología de investigación de tipo documental. Cada uno de estos autores ha realizado aportes relevantes que permiten visualizar la realidad de las empresas portuarias, así como la importancia que tiene la puesta en práctica del coaching para el mejoramiento de los procesos relevantes de estas. Es importante mencionar que el coaching es una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional. El Coach es un orientador, guía y asesor cualificado encargado de observar, cuestionar, confrontar, pero no dar respuestas ni soluciones. Por lo tanto, el coaching organizacional es un campo interdisciplinario dedicado al estudio de las actitudes, de la conducta y el desempeño en la empresa. Las empresas portuarias deben enfocarse en atraer y retener al mejor talento, y desarrollar a la siguiente generación de líderes con cultura organizacional basada en coaching. Partiendo de lo anterior, se recomienda fomentar una cultura de liderazgo basado en coaching.



**Palabras claves:** Coaching, Coaching Empresarial, formación gerencial, empresas portuarias.

## ABSTRAC

The purpose of this study was to analyze organizational coaching as a management trainer in port companies. Meanwhile, a documentary-type research methodology was determined. Each of these authors has made relevant contributions that allow us to visualize the reality of port companies, as well as the importance of putting coaching into practice to improve their relevant processes. It is important to mention that coaching is a tool that provides and contributes to the development of strategies that promote personal and professional growth. The Coach is a qualified counselor, guide and advisor in charge of observing, questioning, confronting, but not giving answers or solutions. Therefore, organizational coaching is an interdisciplinary field dedicated to the study of attitudes, behavior and performance in the company. Port companies must focus on attracting and retaining the best talent, and developing the next generation of leaders with an organizational culture based on coaching. Based on the above, it is recommended to promote a culture of leadership based on coaching.

**Keywords:** Coaching, Business Coaching, management training, port companies

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el entorno político, económico y social a nivel mundial ha sido impactado por diferentes agentes cambiantes, como lo es la recesión económica, la inflación, aunado a las secuelas postpandemia, incluyendo los efectos de la guerra en ucrania, razón por la cual según proyecciones de la ONU este año el crecimiento de PIB no será lo esperado, incluso será de alrededor de 1% menos, según cifras publicadas por dicha organización en enero de 2022, con un incremento en la inflación.

En este orden de ideas, según el departamento de asuntos económicos y sociales (DESA) estiman este año una inflación mundial de 6,7% muy por encima del 2,9% registrado en la década de 2010 a 2020, un ejemplo de ello es los Estados Unidos de América, el cual registra uno de los índices inflacionarios más alto de las últimas cuatro décadas. Asimismo, América latina y el caribe no escapan a esta realidad, aunque La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proyectó un incremento en su PIB de 3,2% para la región



teniendo como consecuencias incrementos de deuda, así como en el precio de las materias primas.

En este sentido, las organizaciones buscan a través de la autoevaluación de sus fortalezas y debilidades, visualizar los posibles escenarios y de esta manera poder mejorar sus competencias corporativas para hacer frente a las oportunidades y amenazas, logrando tener respuestas favorables. Es por ello, que, según Armijos, Bermúdez y Mora, (2019); Chiavenato (2009), refieren que en esta era del conocimiento e información, el capital humano es considerado el principal activo de las empresas.

Es por este motivo, que las empresas están concientizándose de la importancia que tiene la formación de sus colaboradores, (Chiavenato, 2001), creen que la formación de personal “es un proceso educativo para la formación del recurso humano dirigido a la adquisición de las habilidades para una tarea específica”. Sin embargo, el profesional de la actualidad no solo debe poseer herramientas y habilidades académicas, él debe conocer habilidades blandas para la interrelación laboral, así como para el óptimo desempeño en las funciones gerenciales y supervisoras.

Debido a estos escenarios y a la alta incertidumbre en los diferentes contextos, el colaborador, debe estar dotado con un perfil no solo que contenga esas habilidades académicas adquiridas durante sus estudios de titulación, ni no que también deben estar engranadas o complementadas por habilidades sociales de interrelación, una de esas es el liderazgo, el cual es una habilidad que deben poseer los colaboradores, esto a su vez beneficia a la persona y a la organización que lo contrata, pues está robusteciendo su staff de personal sinérgico que es vitamina para las organizaciones.

En contraposición a lo antes expuesto, las empresas portuarias venezolanas están pasando una situación generalizada donde el personal se encuentra desmotivado, sintiendo no tener posibilidades de crecimiento profesional dentro de estas organizaciones, poco reconocimiento a su labor, teniendo consecuencias como la deserción laboral, ausencias no planificadas, lo que impacta en el ambiente laboral así como el clima, aunado a la gestión de las áreas o departamentos, lo que se traduce en resultados económicos poco favorables.

Ante lo expuesto, las empresas portuarias privadas venezolanas deben tener en cuenta la necesidad de formar a sus futuros representantes, los cuales constituyen parte de la dinámica organizacional para la toma de decisiones inteligentes, así como para fomentar el trabajo en equipo, es por ello que se hace imperativo que los líderes sean visionarios y apoyen a sus colaboradores



con la intención de formarlos. En este sentido, se considera que una de las herramientas importante para la formación profesional del colaborador es el coaching organizacional o empresarial, el cual según Whitmore (1992), es un método que consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito.

En este orden de ideas, según los planteamientos antes señalados el investigador infiere que el coaching organizacional se entiende como un tipo de coaching orientado al liderazgo empresarial el cual busca la mejora continua en las relaciones interpersonales, de los colaboradores, pretendiendo un mejor clima laboral para una mayor productividad por parte de los equipos de trabajo. Con base a lo expuesto, el presente artículo tiene como objetivo analizar el coaching organizacional, como formador gerencial en las empresas portuarias.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Concepto de empresas**

Según Thompson (2018), es una actividad continua, organizada por humanos, que incluye una serie de tareas rutinarias, colaboraciones, esfuerzos individuales o colectivos e inversiones para lograr un objetivo específico. Para Chiavenato (2011), una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. En este orden de ideas el investigador infiere que las empresas u organizaciones son unidades estructuradas, donde interactúan personas en distintas tareas con el fin de obtener resultados.

### **Tipos de empresas**

Las empresas se clasifican según el sector de actividad, según el tamaño, según el tamaño, el capital, actividad, destino de los beneficios y su forma jurídica. En este sentido existen empresas que según su actividad son consideradas de servicio, entre las cuales se encuentran las empresas portuarias, El trabajo conjunto del sector público con el sector privado mediante las empresas de servicios portuarios, se convirtió en una exitosa sinergia para mejorar los servicios traducido en calidad y optimización portuaria, la disminución en los tiempos de espera por el arribo, atraque y salida de buques. (Mayora, 2014)



### Origen del coaching según el criterio de diferentes autores

AUTOR	DEFINICIÓN
Sandoval, (2013)	Coaching anglicismo que proviene del verbo inglés to coach, que significa «entrenar», es un método que consiste en instruir, dirigir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas
Zambrano (2010)	El término “coaching” remonta sus orígenes al siglo XV, en la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 km de Budapest y de Viena. Esta parada dio origen al nombre de un carruaje particular denominado “kocsi” (pronunciado “cochi”), que luego se tradujo al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio” y al español como “coche”
Barrón (2010)	expresa que, la figura de Sócrates es la más referenciada “el famoso filósofo griego que poseía habilidades legendarias para ayudar a los demás a alcanzar sus objetivos” (p. 143)
Castaño y Cortés (2010)	Según estos autores “Sócrates consideró que no existe el enseñar sino el aprender y esto se da reconociendo que el conocimiento no proviene del maestro (coach) sino de las personas interesadas (empleados ejecutivos
Sánchez y Boronat (2014)	Afirman que, según la Psicología Humanista el individuo percibe el mundo que le rodea de un modo singular y único; tal percepción constituye su peculiar realidad y determina su comportamiento.
Sans (2012), citado en Benavides (2014)	Añade que el coaching utiliza el lenguaje de la Psicología Humanista como es la “conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial, la Gestalt, la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawich y una lista de Psicólogos estudiosos de la teoría evolutiva o del aprendizaje infantil” (p. 7
Scott (2007) y Sans (2012),	Plantean que, los orígenes del coaching se remontan en EEUU, a mediados de los años 80, donde emerge con el



citados en Benavides (2014),	propósito de aumentar el rendimiento individual y grupal de los atletas.
Sandoval (2013)	El año 1980 resulta una fecha clave dentro del desarrollo de la profesión del coaching y para muchos autores que han determinado que el origen del coaching comienza por esta época.
Benavides (2014)	Producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos. (p. 8)

**Fuente:** Casique (2018)

Se infiere entonces, que a través de los orígenes del Coaching, cada autor lo ha definido de acuerdo a su criterio particular. Lo cierto es que en los años 80's, el coaching comienza a difundirse tal como se conoce hoy día. Para esta época comienza a consolidarse como una tendencia administrativa con identidad propia. Por lo que en la actualidad es considerado como una de estas herramientas que contribuyen con la evolución de las organizaciones y del talento humano que hace posible esta evolución.

### Coaching

Según Whitmore (2016), consiste en el cómo se hacen las cosas, y en el qué se hace, en tanto para Menéndez (2011), es el arte de asistir a otros para definir y clarificar sus metas y objetivos, establecer un camino para lograr esos resultados deseados y proveer el apoyo y desafío necesarios que aseguren el logro de lo que es realmente importante para ellos.

En este orden de ideas, Lozano (2008), considera que el coaching es una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito. En este sentido los investigadores consideran que el coaching, es una metodología que busca potenciar las habilidades de los individuos, por lo tanto, el mismo busca incrementar el desempeño de las personas para el logro de sus objetivos, mediante preguntas expansivas que les permitan descubrir todas las herramientas y recursos con los que cuenta en su camino al éxito.

Para Morera (1997) al hablar de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, manifiesta que la misma tiende a reforzar el valor de los individuos una vez incorporados a la organización, e incluye toda actividad orientada a



aumentar las capacidades y potencial del individuo, a modo de mejorar su desempeño actual o futuro.

En resumen, el coaching es una estrategia que le permitirá a la persona lograr cambios importantes para alcanzar sus metas, y así poder establecer sus fines, concientizar su estado actual, evaluar sus fortalezas para así lograr alcanzar el estado deseado, estando en acompañamiento del coach quien mediante preguntas en las diferentes sesiones podrán ir monitoreando los avances. El coaching, es un término inglés que significa entrenar y preparar, se utiliza para definir una formación individualizada destinada a las personas encargadas de dirigir un negocio.

### **Coach**

Bayón, Cubeiro, Romo y Sainz (2006) definen al coach como el encargado de guiar y conducir el proceso de coaching; de ahí su rol de maestro, estratega y, en su caso, de profesor del coachee; además, es responsable de analizar, proyectar estrategias y monitorear avances de acuerdo con un objetivo determinado. El sistema es una herramienta potencial, pues permite que el coach coloque una diversidad de materiales y que el alumno (o coachee) seleccione los más adecuados a sus necesidades. Otra ventaja del sistema es que resulta de gran utilidad al considerar las diferentes modalidades educativas, las cuales emergen por las necesidades de la época actual y brindan un acompañamiento eficiente, especialmente en las modalidades en línea o semipresenciales

### **Coachee**

Para Baldinger (2018), La función del coachee dentro de estos procesos consiste en ser el generador de su propio conocimiento. Así, se identifica al coach como alguien que apoya los cambios en el aprendizaje y la adquisición de saberes, lo que significa que apoya a los maestros por medio de descriptores, como la planificación de actividades, su ejecución, en qué momento hacer la observación del desempeño del coachee, así como el proceso de retroalimentación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje

### **Coaching organizacional**

En consideración de Daft (2009), el coaching organizacional es un campo interdisciplinario dedicado al estudio de las actitudes, de la conducta y el desempeño en la empresa, ya que el elemento humano es el que finalmente toma las decisiones que controlan la adquisición y el uso de recursos para cooperar entre sí. Por otro lado, Díaz y Zavala, (2008), manifiesta que a través del coaching organizacional se busca aumentar la eficacia de los miembros de



una organización para mejorar su rendimiento y desarrollar sus habilidades de acuerdo al rol que asumen en la misma, es decir, sus puestos de trabajo.

En otro orden de ideas Rodríguez (2018), refiere que el coaching organizacional, es un proceso de aprendizaje cuya finalidad es ayudar a los colaboradores a reflexionar en sí mismos, de manera que les permita aumentar su rendimiento e identificar sus potencialidades. El objetivo del coaching está diseñado para fortalecer las habilidades, destrezas y competencias de los individuos, con el propósito de obtener una mayor optimización en la gestión de las organizaciones.

Partiendo de la idea de que el coaching organizacional tiene que ver con el desarrollo de las habilidades de su personal, los investigadores infieren que el mismo enfatiza potencializar las capacidad y competencia del ser, lo cual permite optimizar al máximo el trabajo y su propósito, a través del trabajo en equipo, aumentando la motivación y satisfacción de sus empleados, en este mismo orden de ideas, el coaching proporciona la retención de talentos, mejora la creatividad y la comunicación interna y externa, eleva el nivel de profesionalidad y productividad, estimula el clima laboral y la gestión de conflictos, facilita los cambios y fomenta la innovación.

### **Importancia del coaching**

Cabe destacar, la importancia del coaching en las organizaciones, ya que este: a) Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz. b) Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano c) Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes d) Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación entre el personal e) Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso. f) Libera la potencialidad de las personas permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera serían considerados inalcanzables. Todo ello en concordancia con lo referido por Suárez (2013), el cual refiere que el coaching engloba creatividad desde la visión del coach y el coachee, quienes generan alternativas con el objetivo de despertar el talento y el potencial, lo que repercute en el descubrimiento de competencias novedosas.

### **Desempeño laboral**

Es el comportamiento o conducta que muestra el individuo ante el cumplimiento de sus funciones. Para tener un buen desempeño el individuo, debe contar con las condiciones necesarias que lo impulse a lograr las metas propuestas por las organizaciones (Chiavenato, 2001, p. 29). Para (Araujo y Guerra, 2007, p. 67) el desempeño laboral, es considerado como el nivel de esfuerzo realizado por



el individuo, para el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Esto explica, porque las organizaciones modernas destinan gran aporte de su presupuesto para capacitar y entrenar a los colaboradores, de tal forma que incrementen su desempeño, en donde resulten beneficiados empleador y trabajador.

### **Habilidades laborales**

Según Alles, (2009, p.164), define las habilidades laborales como una característica personal del individuo que se ve reflejado en un rendimiento eficiente, también hace referente a la capacidad del individuo de desempeñarse efectivamente en una actividad laboral haciendo uso de conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de lograr lo que esta propuesto es decir el saber hacer, saber estar y querer hacer.

### **Beneficios del coaching**

Según Zeus y Skiffington (2002), entre los beneficios del coaching organizacional se encuentra acentuar un mejor trabajo en equipo, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y manejo de conflictos, uniendo todos estos beneficios se pueden lograr avances en las empresas portuarias. Cabe resaltar, que a través del Coaching organizacional se puede demostrar el compromiso de la empresa con el desarrollo de su gente, esta contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo, permitiendo conservar a los empleados claves, evita la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros. Intervienen en los problemas del líder con sus pares, toma de decisiones, estilos de liderazgo, evita dificultades en la comunicación de la gestión.

### **Trabajo en equipo**

Según lo refiere Zeus y otros (2002), es el esfuerzo mancomunado de los miembros de una organización a fin de alcanzar los mismos objetivos tratando de complementar sus conocimientos, el trabajo en equipo incrementa la productividad, mejora la comunicación, aumenta el compromiso, y fidelidad del personal, así como también reduce los niveles de estrés y tensión entre el personal que labora en la organización.

Se puede inferir entonces, que a través del coaching organizacional el trabajo en equipo integra a un grupo de personas con diferentes roles, debidamente interconectados que aportan valor a objetivos comunes, de acuerdo con estas teorías el trabajo en equipo en las empresas portuarias es de vital importancia, ya que en ella confluyen diversidad de profesionales los cuales han de trabajar en función del desarrollo de la organización.



## Relaciones interpersonales

Son las interacciones que se producen entre los miembros de la organización, las cuales han de estar regidas por el respeto, en este sentido, se deben buscar establecer relaciones interpersonales con los empleados de la organización, con la finalidad de que los mismos se sientan apoyados y no perseguidos o vigilados, tal y como lo refiere Zeus y otros (2002). Con esto, se demuestran las capacidades interpersonales, las cuales van a estar definidas por las actitudes aprendidas y desarrolladas en el tiempo y que a través de su desempeño laboral se pondrá de manifiesto en las empresas portuarias.

### Satisfacción laboral:

Para los autores Zeus y otros (2002), se refiere al grado de bienestar que una persona siente en su trabajo, tiene que ver con factores internos de la organización, así como condiciones de los empleados en general, es la capacidad de considerar que en el puesto que se desempeña se están logrando los objetivos por lo que hay cierta complacencia con lo que se hace, esto permite que los empleados sigan siendo leales y sigan mostrándose comprometidos con la organización.

Según los planteamientos antes señalados, la satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero consecuencia o resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales, de manera que los empleados deben procurar sentirse bien en el trabajo, tratar de estar conectados con la institución en el sentido de desear alcanzar las metas e integrarse a los equipos de trabajo que ya estén constituidos.

### Manejo de conflictos

Según Zeus y otros (2002), el coaching organizacional potencia la capacidad del individuo para aprender a actuar con eficacia, por tal razón se puede expresar que el manejo de conflictos bajo una cultura de coaching tiene sus efectos positivos en los empleados ya que aprenden a manejar sus emociones y transmitir dicha seguridad a los demás miembros de la organización, de allí que el empleado pueda adquirir y desarrollar diversas destrezas para el manejo de situaciones que impiden el alcance de las metas.

Se puede inferir, que el manejo de conflictos obliga al empleado a pensar en soluciones para el mismo, este encuentra la posibilidad de ofrecer nuevas estrategias y emprender diversas alternativas para solucionar los conflictos en las empresas portuarias. En este sentido, se puede decir que el coaching organizacional potencia la capacidad del individuo para aprender a actuar con



eficacia, es entonces donde se puede afirmar que el manejo de conflictos bajo una cultura de coaching tiene sus efectos positivos en los empleados, ya que aprenden a manejar sus emociones, desarrollando algunas destrezas para el manejo de situaciones que impidan alcanzar las metas, esto les permite transmitir seguridad a los demás miembros de la empresa.

Para Whitmore (2016), los beneficios que obtiene una organización que adopta una cultura de Coaching son: Mejora del desempeño y de la productividad, desarrollo del personal, aprendizaje mejorado y continuo, mejora de las relaciones, una mejor calidad de vida para los individuos, más tiempo para el gerente, más ideas creativas, un mejor uso del personal, las habilidades y los recursos, una respuesta más rápida y más eficaz, mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio, personal más motivado, el cambio de cultura.

### **Estilos del coaching:**

El autor Whitmore (2011; p 185), menciona que “no todas las personas ni las situaciones son iguales, de manera que se necesita dominar algunos estilos de Coaching para adaptarse a las diferentes circunstancias”. A continuación, se mencionan algunos estilos que el gerente y coach debe manejar distintos enfoques de su responsabilidad para generar un impacto positivo en sus colaboradores y en los resultados obtenidos en la organización.

### **Tutoring**

Para Whitmore (2011, p.162) es un guía, además de enseñar, son asesores y consejeros voluntarios en la mayoría de los casos y por ello reciben el nombre de mentor, el significado real de la palabra mentor viene de épocas antiguas, cuando un rey salía a la guerra y deja la enseñanza de su hijo en manos de un mentor; estas personas también se suelen denominar padrinos. En este sentido, el mentor aconseja y enseña gradualmente en base a su experiencia dentro de la empresa a otra persona con menos camino recorrido y normalmente con menos edad. Ambas partes desarrollan una relación de confianza.

### **Confrontación o Desafío.**

En este orden de ideas, Whitmore (2011, p 174), señala que la confrontación o el desafío es una herramienta utilizada para que el trabajador entienda como la negación está encubriendo su realidad y la valla asimilando durante el proceso de ayuda. Lo que se confronta o desafía es la incongruencia, inconsistencias, cortinas de humo y valores contra la realidad, en su narrativa. La confrontación o desafío es un método utilizado por el Coaching para que el trabajador vea como



estar en negación lo ciega de la realidad y está relacionada de una manera directa con el desempeño.

### **Orientación**

Según Whitmore (2011, p. 178) la orientación es la función del coaching en virtud de la cual el supervisor ayuda a un individuo a aceptar, hablar, entender y resolver problemas personales reales o percibidos que afectan su desempeño se conoce como orientación. Es decir, el papel que desempeña el Coaching orientador es ayudar a descifrar la confianza de cada uno de los trabajadores con lo que les ayudara a llevar a cabo todas las actividades que se hayan propuesto al principio del proceso.

### **Modelo Grow**

Según Dolan (2012, p.41), para llevar a cabo el Coaching Empresarial, se centra en el modelo GROW, que fue construido por Graham Alexander adaptado por John Whitmore en el año 2004. También considera al Modelo GROW, como una técnica que permite dar soluciones a diversos problemas que se presentan en el ambiente laboral o plantear objetivos que permitan crecer a las organizaciones y ser más competitivas.

En este orden de ideas, (Ravier, 2005 p. 18) expone que el modelo GROW, también es considerado como una guía, para llevar a cabo diversas sesiones durante el proceso de coaching, con la finalidad de llevar a cabo de forma eficiente y obtener los resultados requeridos. En este sentido, coinciden los autores en que es una estrategia que permite al coachee aclarar sus pensamientos y, mediante el uso de preguntas expansivas el cliente pueda conseguir las respuestas para la obtención de opciones que le permitan alcanzar su estado deseado.

#### **A. Goal (Objetivo)**

Esta etapa consiste en tener claro hacia dónde quiere llegar el coachee, debe considerar una meta u objetivos que sean medibles y alcanzables a corto, mediano y largo plazo, por lo que siempre se debe tener en mente el objetivo durante todo el proceso del coaching ya que es lo esencial para tener posibles alternativas que conlleven a él. Algunas de las preguntas que pueden ser utilizadas en esta etapa es; ¿Qué deseas alcanzar?

#### **B. Reality (Realidad).**

Cuando ya está establecido el objetivo el coach realiza una autoevaluación de su realidad al individuo, para sí diseñar un plan de acción que permita alcanzar



de forma eficiente los objetivos o metas que se están llevando a cabo, y sobre todo hacerle ver mediante preguntas que lo ubiquen en su situación actual vs la que desea alcanzar, algunas de las preguntas pueden ser; ¿Qué te impide alcanzar tu meta? Llevando al cliente o coachee a una meditación en la cual establecerá que factores han intervenido para no lograr sus propósitos.

### **C. Options (Opciones).**

Una vez analizada la situación actual y se tiene en claro hacia dónde se quiere llegar, se identificarán las opciones que tiene el individuo y el coach, quien es la persona encargada de dar acompañamiento en ese descubrir de posibilidades que tiene el cliente y que es el quien las conoce, para llevar a cabo el plan de acción y alcanzar objetivo pero siempre respondiendo a las interrogantes, en esta etapa el coach debe tener cuidado de no coaccionar, sugerir o asesorar al coachee en sus opciones. Algunas interrogantes pueden ser, ¿Qué opciones tienes a la mano en este momento para alcanzar ese objetivo?

### **D. Will (Compromiso).**

Es el crear y querer del individuo a seguir con el plan de acción, orientados al objetivo, asumiendo el compromiso, motivación y tiempos establecidos, para el cumplimiento de la meta. Se considera la parte final de la estrategia GROW antes de ir al cierre de sesión y es donde una vez analizado el abanico de opciones el cliente debe crear el compromiso de seguir acciones para el alcanzar la situación deseada, algunas de las preguntas que se utilizan ¿A partir de ahora que acciones tomaras de miras al futuro que buscas?

### **Coaching organizacional como formador gerencial en las empresas portuarias.**

Por todos los planteamientos antes señalados, se puede inferir que el coaching organizacional tiene como objetivo principal, transformar las organizaciones a través de los colaboradores para conseguir que expandan su potencial y obtengan los resultados deseados por la compañía. En este sentido se puede decir que, el Coaching es un acompañamiento profesional orientado a potenciar a los colaboradores mediante el desarrollo y maduración de sus competencias, habilidades y conocimientos para responder de manera exitosa a los requerimientos de la organización y de su entorno en general.

En este orden de ideas se puede inferir que, a través del coaching se fortalecen habilidades, actitudes necesarias para el desarrollo profesional el cual será base para la formación gerencial de los colaboradores, entre esas



habilidades, destrezas y actitudes, se pueden nombrar algunas como, interrelación, comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos, productividad, satisfacción laboral, motivación laboral, así como empatía, las cuales serán necesarias para empoderar al colaborador en cargos de alto nivel, así como el impacto que genera en la cultura organizacional.

## **METODOLOGIA**

Para efectos de la presente investigación, se determinó una metodología de tipo documental, basada en la revisión bibliográfica de fuentes impresas y digitales. Asimismo, se recurrió a fuentes secundarias de información como artículos de investigación, revistas especializadas y libros, haciendo uso de diferentes bases de datos como Dialnet, Microsoft Academic y Google Académico. Según Arias (2012), la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas audiovisuales o electrónicas.

## **RESULTADOS**

Una vez revisada en detenimiento la literatura del presente artículo se percibe la importancia que tiene para las empresas portuarias privadas, así como para las organizaciones en general, la capacitación, formación y adiestramiento de sus futuros cuadros gerenciales. Formar para la gerencia no solo es a nivel académico va más allá de las aulas de clases, debe abordarse desde la mismísima empresa viendo así la necesidad de desarrollar destrezas, habilidades y actitudes para el trabajo gerencial, así como fomentar valores éticos, morales y humanos que transformen la cultura organizacional de las empresas.

Es ahí donde el coaching empresarial juega un papel importante mediante el acompañamiento en el proceso transformacional y de aprendizaje, así como mediante el uso de herramientas y estrategias para potenciar todas las habilidades innatas o no del individuo, una de estas estrategias es el modelo GROW, el cual a través de una serie de preguntas expansivas le permite a la persona entender su situación actual, conocer cuál es su situación deseada, analizar las posibilidades y opciones con las que cuenta y así comprometerse en un plan de acción para el logro de esa situación deseada u objetivos organizacionales personales y profesionales.



Indiscutiblemente, los líderes que adoptan un estilo de liderazgo basado en el coaching o que trabajan con un coach en sesiones de coaching ejecutivo sentarán las bases para una cultura de alto rendimiento. La evolución de las personas y a su vez de las organizaciones ha llegado a un punto en que las jerarquías del pasado se ven sustituidas por una nueva forma de liderazgo delegado y de responsabilidad colectiva.

Las organizaciones deben enfocarse en atraer y retener al mejor talento, y desarrollar a la siguiente generación de líderes que estarán adaptados a una cultura organizacional basada en coaching, puesto que el coaching se basa en la confianza, en la seguridad y en no juzgar al otro, esto les permitirá ser más productivos y eficientes, añadiendo que el capital humano es el principal recurso para aportar al rendimiento y el crecimiento sostenidos de las empresas.

### **REFLEXIONES FINALES**

- Es importante que las organizaciones tomen con total responsabilidad y suma seriedad la implementación de programas de capacitación y actualización profesional basados en coaching empresarial.
- Las organizaciones deben mirar al futuro y preparar su cuadro gerencial mediante acompañamiento
- Se debe fomentar una cultura de liderazgo basado en coaching
- Establecer planes de carrera y ascenso para los colaboradores con aptitudes a potenciar.
- Proponer un modelo de evaluación de competencias gerenciales.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. A. (2009). Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo 2 (Vol. 2). Ediciones Granica SA.
- Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2), 132-147.



Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. Sexta edición.

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>

Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Revista Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170.

Baldinger, E. (2018). Learning Together: Investigating Possibilities for Mathematics Teachers' Equity-Focused Learning through Coaching. UC Berkeley.

Barrón, R. (2010). Más allá del liderazgo empresarial: el coaching. Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 17 (34), 141-150

Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M. y Sainz, J. (2006). Coaching realmente. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Benavides, S. (2014). El Coaching en el ámbito empresarial. (Trabajo de grado) Universitat de les Illes Balears. Islas Baleares, España.

Casique, L., (2018). Impacto del Coaching organizacional en el desarrollo de competencias laborales del talento humano de empresas manizaleñas, una mirada desde sus directivos. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Castaño, A. & Cortés, P. (2010). Coaching una estrategia empresarial. Revista Ensayos, 3, 68- 79. Recuperado de:

<http://gta.manizales.unal.edu.co/ftedmon/documentos/Revista%20Ensayos%203.pdf>

Cherkasky, M. (2022). Inflación global en el bienio 2021-2022 y su impacto en América Latina. Serie Estudios y Perspectivas-Oficina de la CEPAL en la Argentina, N° 55 (LC/TS.2022/169, LC/BUE/TS.2022/16), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d7656643-0c27-45b7-8cff-514d5f0f274f/content>

Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill, 3.



- Daft, R. (2009). Teoría y Diseño Organizacional. Octava edición Thompson editores. México.
- Díaz, R. y Zavala, G. (2008). Modelo de coaching cognitivo-conductual. Santiago: Editorial
- Dolan, L. (2012). Coaching por valores. Madrid, España: Ediciones cofas S.A.C.
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 63, mayo-agosto, 2008, pp. 127-137. Universidad EAN, Bogotá, Colombia  
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>
- Mayora, H. (2014). Importancia de la logística portuaria y resultados de la centralización del sistema de puertos venezolanos. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol. XX, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 247-269 Universidad Central de Venezuela Caracas, Venezuela
- Menéndez, J. (2011). Principios del coaching. Editorial Bubok Publishing. Segunda Edición
- Morera, I. (1997). La Experiencia de la Dirección Nacional de Capacitación del Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina". Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). 1 Congreso Interamericano sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Caracas, Venezuela.
- Ravier, L. (2005) Arte y Ciencia del Coaching. Su historia, filosofía y ética. Buenos Aires: Editorial Dunken.).
- Rodríguez, M., Mogollón, M., & Cortéz, A. (2018). The effectiveness of organizational coaching in the management and development of human talent. Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Sánchez, B., & Boronat, J. (2014). Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. Educación XX1, 17 (1), 221-242.
- Sandoval, H. (2013). Coaching. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/18727340/Capitulo\\_1\\_ANTECEDENTES\\_DEL\\_COACHING](https://www.academia.edu/18727340/Capitulo_1_ANTECEDENTES_DEL_COACHING)
- Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial: una Propuesta para fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. Posgrado y sociedad, 7(2), 34-49.



- Suárez, A. (2013) ¿Qué significa Coaching? Recuperado de:  
<http://www.expertoencoaching.com/2013/08/23/coaching-segun-las-escuelas-y-corrientes/>
- Thompson, I. (2006). Concepto de empresa. Promonegocios. net. Recuperado de:  
<http://www.promonegocios.net>.
- Whitmore, J. (2011), Barcelona, Editorial Paidós Ibérica, coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas.
- Whitmore, J., (2016). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas”, Paidós
- Zambrano, J. (2010). El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo. (Tesis doctoral). Universidad Técnica de Manabí. Facultad de ciencias administrativas y económicas. Ecuador
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). Guía completa de coaching en el trabajo. Madrid: McGraw-Hill