

El Coaching: liberador del potencial para incrementar el máximo desempeño en el deporte

Coaching: releasing the potential to increase the maximum performance in sport



<https://eqrcode.co/a/W3zJJe>

M.Sc. Luis del Toro Reyes*, Dr.C. Tania Ivette Hernández Echeverría

Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte Manuel Fajardo, La Habana, Cuba

RESUMEN: El desconocimiento del coaching como enfoque gerencial para potenciar el desarrollo personal y profesional de quienes hacen vida en las organizaciones deportivas cubanas es un tema cuyos estudios están dispersos en el país y constituye un reto para las ciencias del ámbito. El objetivo de esta revisión es explicar aspectos esenciales del coaching y su aplicabilidad en la gestión de las organizaciones deportivas cubanas. Se realiza un estudio exploratorio descriptivo. Se utilizan los métodos de investigación: histórico-lógico, revisión documental, analítico-sintético y enfoque de sistema. Ello permitió establecer un grupo de elementos en torno al tema y sus principales regularidades como guía para abordar el conocimiento de este método de trabajo.

Palabras clave: coach, coaching, gestión, desempeño.

ABSTRACT: The ignorance of coaching as a managerial approach to enhance the personal and professional development of those who live in Cuban sports organizations is a subject whose studies are scattered throughout the country and constitutes a challenge for the sciences of the field. The objective of this review is to explain essential aspects of coaching and its applicability in the management of Cuban sports organizations. A descriptive exploratory study is carried out. The research methods are used: historical-logical, documentary review, analytical-synthetic and system approach. This made it possible to establish a group of elements around the subject and its main regularities as a guide to approach the knowledge of this working method.

Key words: coach, coaching, management, performance.

INTRODUCCIÓN

Los cambios a los que se está enfrentando el mundo por la globalización y la alta exigencia del entorno en los últimos años y la situación actual hacen necesario sin duda ir en la búsqueda de herramientas gerenciales que coadyuven a gestionar y liderar los recursos físicos e intelectuales de manera eficiente procurando con esto encontrar la luz que direcciona y permita menguar las posibles carencias.

El coaching se aplica en todos los sectores donde la actividad humana se desarrolla. (Dilts, 2003, pág 19) Las organizaciones deportivas no son menos susceptibles a la influencia cambiante de las tecnologías gerenciales de avanzada. Los directivos en general, deben conocer los elementos básicos en materia del mismo en sus entidades, a los efectos de poder coordinar sus iniciativas, propuestas y responsabilidades específicas en el contexto general de la organización en que se desenvuelve o en la cual pretenden insertarse.

Se puede decir que existe actualmente una herramienta que seguramente puede contribuir mucho a la gestión, potencializando las competencias a través del ser; entendido lo anterior como el primer paso para hacer un estricto y profundo autoanálisis de fortalezas y oportunidades personales (Lozano, 2008, pág. 1)

puestas en evidencia y que puedan ser interiorizadas para que logre resolverlas y fomente las bases en función de conseguir comprender e identificar entre las aptitudes naturales propias y las cosas que puede aprender; solo así cuando va de adentro hacia afuera es que llega a encontrar su verdadero yo profesional.

A lo largo de su trayectoria, el coaching se ha convertido en una herramienta clave y exitosa en el management empresarial y su influencia se ha extendido a diversos ámbitos, (Sánchez y Boronat, 2014, pág 4). Es así como el coaching se ha convertido en esa herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias orientadas a favorecer el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto, este puede entenderse como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento adquirido por su propio esfuerzo mejorando la autoestima y la calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas. (Lozano, 2008, pág. 130)

*Autor para correspondencia: Luis del Toro Reyes. E-mail: ldtoro38@gmail.com

Recibido: 26/04/2021

Aceptado: 16/07/2021

El coaching representa un medio estratégico para el siglo actual dado que el individuo busca hoy en día la superación personal con el propósito de ser más productivo y aprovechar la vida al máximo en sus diferentes contextos, coincidente con los intereses y propósitos que tiene la organización a la cual pertenece. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural. (Wolk, 2007, pág.22)

El concepto de coach puede tomarse como un acompañamiento, o guía, (Pérez, Reyes, Matos y De la Guardia, 2019 pág. 12). En definitiva el que ejerce esa función no es más que un profesional con formación especializada y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el sujeto u organización sometida a esa acción un espacio de reflexión para mejorar. Por eso es tan fundamental que el profesional que quiera dedicarse al coach o acompañamiento profesional cuente por una parte, con suficiente bagaje o experiencia y por otra, con un considerable equilibrio personal y emocional. (Lozano y Luz, 2008, pág. 6)

El coach se define como un profesional con amplia y reconocida experiencia que inspire confianza, que esté preparado a escuchar más que a hablar, y que pueda dar una retroalimentación constructiva, es comprensivo, íntegro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo, evidencia permanentemente su profesionalismo como también reconoce sus errores. Es un facilitador hacia nuevos aprendizajes y cambios estructurales. El coach, no está focalizado en el detectar errores; por el contrario, se basa en hacer que los individuos descubran por sí mismos sus fallas; ello da la posibilidad para cada uno poder aportar lo mejor de sí mismo y dar mejores rendimientos, un coach, lo que hace es indagar y trata de no hacer afirmaciones, y según su enfoque y su análisis podrá obtener resultados efectivos. (Hawkins, 2012, pág. 22)

En la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte en la asignatura Dirección de la Cultura Física, como parte de su misión, se trabaja en el perfeccionamiento y constante actualización de los métodos, estilos y procedimientos del proceso de dirección asociado a todo el Sistema de Cultura Física.

En función de lo anterior, desde el punto de vista gerencial, político y social, se hace necesario establecer y desarrollar acciones de carácter estratégico, que conduzcan a garantizar la constante superación y desarrollo de los directivos vinculados al mismo, dirigentes, entrenadores, metodólogos, atletas, así como a los trabajadores.

DESARROLLO

El término procede del inglés “to coach”, entrenar. En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente me-

dante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. (Hawkins, 2012, pág. 22)

Según Bayón, (2014, pág 34) es comúnmente aceptado que el coaching moderno se identifica con tres nombres, hoy emblemáticos: Timothy Gallwey, John Whitmore y Thomas J. Leonard.

Gallwey aportó una de las obras más significativas en referencia al coaching deportivo: “El juego interior del Tenis”. El enemigo está dentro de nosotros y el poder de nuestra mente puede vencer cualquier obstáculo. Por ello el éxito y coaching van de la mano”. (Gallwey, 2010, pág.84).

Transportando estos conocimientos a Europa, Whitmore, J. (2009, pág. 36) los adapta al denominado coaching empresarial. Whitmore, liberal londinense de centro-izquierda y autor de una de las más famosas obras sobre esta materia “Coaching for Performance”, ensaya un concepto empresarial señalando que el coaching 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 sea en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, el deporte o el trabajo. Thomas J. Leonard es considerado el padre del coaching moderno, y autor de varias obras, entre ellas “The portable Coach” o Simplemente Brillante”, creador de Coachville, de la Escuela Superior de Coaching en USA y de la Asociación Internacional de Certificación de Coaches. Afirma que el coaching es una relación basada en la ayuda (Leonard,1998, pág. 16) que permite a la persona llegar allí donde él solo no puede acceder. Coaching es además orientación, armonía, equilibrio e impulso para mejorar o ganar. Tras ellos, Dave Buck desde Coachville opina que el coaching es inspirar a un individuo o a un equipo a producir un resultado deseado a través de enseñanzas (Bayón, 2014, pág. 4)

El concepto que subyace al coaching, tal y como se conoce hoy, se remonta no solo a decenas de años, pues cuenta con la influencia de filósofos como Sócrates y Platón. (Palmer, y Whybrow, 2008, pág. 10). Se puede reconocer en la historia la figura del maestro que guía a su discípulo a través de una serie de experiencias de aprendizaje, desde el análisis y la reflexión, para pasar de la ignorancia al conocimiento, de la duda a la confianza, de la inexperiencia al logro. El coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar. En la relación de coaching el coach ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo autoconfianza. (Malagón, 2011 pág. 8).

En una era en la que se potencia maximizar el desarrollo personal y de las organizaciones se recurre

al coaching como una estrategia impulsora, ya sea para sustituir o complementar otras estrategias de crecimiento profesional o personal, como la formación, el aprendizaje en el puesto, el mentoring u otras.

Las personas generalmente no están abiertas a ser entrenadas porque ya tienen una forma habitual de lograr algo con todos los componentes resultantes de ese proceso tanto físico como mental. (Knight, 2007, pág. 22)

El coaching existe en las organizaciones deportivas y el reto que estas enfrentan es el de gestionarlo de forma adecuada para poder producirlo, capitalizarlo, transmitirlo; lo que permite entre otros métodos, generar ventajas sostenibles y obtener los resultados deseados, lo que por su desconocimiento no se logra en la actualidad. (García -Naveira, 2013, pág.8) El objetivo de los autores de este artículo es brindar los elementos iniciales que permitan comprender la necesidad del conocimiento y aplicabilidad de este concepto en las organizaciones deportivas. En este caso específico se ha investigado una técnica que los puede ayudar en el desempeño de su labor: el coaching.

Tal como se conoce hoy en día, procede del ámbito deportivo tuvo una rápida expansión al mundo de las organizaciones durante la década de los 80, cuando algunos de los denominados gurús de la dirección de empresas exitosas, se interesaron por este tema y procedieron a darle forma conceptual e integral. (Bayón, 2014, pág.21)

“Nuestro pensamiento se aferra, a la idea romántica de que las grandes hazañas normalmente las consigue una persona heroica que trabaja en soledad. A pesar de que las pruebas demuestran lo contrario -incluido el hecho de que Miguel Ángel trabajó con un grupo de 16 personas para pintar la Capilla Sixtina-, aún se suele pensar en el logro en términos de un Gran Hombre o una Gran Mujer en lugar de en un Gran Grupo”.(Bennis, 1997, pág. 179)

Desde que Bennis escribió esas palabras, los desafíos del mundo han continuado creciendo exponencialmente en lo que se refiere a complejidad, interconexión, rapidez de cambio, al igual que las amenazas que ahora se afrontan.

Tomando como base la forma de liderar de los equipos deportivos ganadores, el coaching es un sistema integral acerca del cómo se hace en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos deportivos ganadores en las competencias. (Correa, 2008, pág. 130) En el funcionamiento de los equipos deportivos de categoría mundial que se posicionan en el liderazgo de eventos; se encuentran principios, valores, convicciones, estilos de liderazgo, metodologías de trabajo, y herramientas específicas que explican el éxito de los equipos campeones.(Blanco,2019). El coaching no solo se aplica en deportes de competencia grupal, también se aplica en competencias individuales lo que permite plantear la universalidad de un sistema pedagógico de aprendizaje y desarrollo de liderazgo en las

organizaciones deportivas en sentido general. (Sans, 2012, pág. 7). De la misma forma que el coaching individual se desarrolló a partir de diferentes campos y profesiones, lo mismo sucede con el coaching de equipo. La diferencia es que, en el mundo del coaching de equipo, gran parte de lo que se ha hecho hasta ahora se ha denominado “desarrollo de equipo” y se ha realizado dentro del campo del desarrollo organizacional. (Hawkins, 2012 pág. 84).

En las organizaciones en sentido general, producto de un eficiente coaching se logra en la cultura organizacional el cambio del lenguaje, donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo. (Muñoz y Díaz, 2014, pág. 64)

Para obtener los resultados de la presente investigación fueron entrevistados los profesores de la asignatura de Dirección de la Cultura Física en la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo” Se utilizaron además los siguientes métodos: Histórico-lógico: posibilitó la orientación en un segmento del tiempo a partir de finales del siglo XX y las dos primeras décadas del XXI. Revisión documental: para la búsqueda de referentes bibliográficos. Analítico-sintético: utilizado para lograr un primer momento de análisis de los principales referentes abordados sobre el estado del arte en el tema del coaching y determinar los elementos que conforman este proceso para establecer sus características y mediante una síntesis, integrar estos, como parte del desarrollo en las organizaciones. Enfoque de sistema: basado en el concepto amplio de sistema, permitió extrapolar desde el deporte al sistema de las organizaciones este concepto que se ha venido perfeccionando en las últimas cinco décadas.

A partir de lo estudiado puede concluirse que el coaching (Muñoz, 2014, pág. 4) es: un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición a grupos y personas; comprende también un estilo de liderazgo una forma particular de seleccionar personas en desarrollo con los que, entre otras habilidades, se ejerza una escucha activa o empática (Codina, 2004, pág.1) .

A su vez ayuda a los miembros de una organización a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en la observación. Es, en resumen, una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es un proceso relacional que involucra al menos dos o más personas en opinión de los autores, estos son, los directivos, metodólogos, profesores, entrenadores, aunque en ocasiones puede ser entre un directivo y su equipo. El resultado de un equipo es la combinación de todos los resultados individuales, no su suma mecánica. (McMorris y Hale, 2006 pág. 84)

El concepto que subyace en esta definición es que ha existido coaching cuando se ha producido un cambio, que lógicamente tiene que ser positivo como re-

sultado de un asesoramiento Debemos ser la expresión del cambio que queremos ver en el mundo “Gandhi”, (citado por Miedaner, 2002 pág. 206)

Gerentes, metodólogos, profesores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching. Por otra parte, el coach es quien desempeña el rol de facilitador o acompañante, sugiere ayuda al que lo recibe, al abordar ciertos cambios, le acompaña durante el proceso, le apoya, le estimula, le incita a la acción y le sostiene en las dificultades. (Koch, 1981) desde el área deportiva define el Coaching como la preparación o entrenamiento, y el coach como el preparador o entrenador, que dirige y activa equipos deportivos, mediante el logro de interacciones efectivas. Es quien enseña, mejora y desarrolla capacidades y técnicas (Useche, 2004, pág. 28). El coaching cuestiona las creencias limitadoras y refuerza las positivas mediante tareas que proporcionan feedback. (O'Connor y Lages, 2004 pág. 35)

El contexto en que se desarrolla el estudio es el sector de la actividad física y el deporte concretamente en la administración y gestión; los resultados que se derivan del estudio con la contribución de los profesores que desarrollan esta temática coinciden en los siguientes aspectos:

El coach debe tener la habilidad necesaria para explorar, escuchar, observar y descubrir las creencias, los juicios y los valores que limitan o impulsan a quien o quienes reciben el coaching y la capacidad de mostrar adecuadamente el fruto de sus observaciones, para que el sujeto o sujetos de su accionar, sean quienes tomen sus propias decisiones, usa un proceso de preguntar y repreguntar, se identifica con el método socrático, que es un método dialéctico o demostración lógica para la indagación o búsqueda de nuevas ideas, conceptos, proveer al entrenado, o al equipo entrenado, de una estructura, de un soporte de retroalimentación, en el cumplimiento de la misión.

Así pues, el buen coach necesita desarrollar tres habilidades: (Álvarez y Obiols, 2009 pág. 17)

1. Prestar atención, tanto a la clase de palabras que el cliente utiliza como a lo que describe con ellas. Eso no es tan fácil como parece; hay mucho más de lo que se ve a simple vista y el concepto es resbaladizo porque están acostumbradas a interpretar lo que les dicen, no cómo se lo dicen.
2. Establecer la conexión entre las palabras utilizadas por el cliente y el sistema de representación que emplea.
3. Responder con palabras propias de ese mismo sistema de representación. Las palabras exactas importan. Cuando el coach responde al cliente en su mismo sistema de la representación este percibe

inconscientemente que le comprende a un nivel profundo.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, “cajas de herramientas” y nuevas tecnologías de dirección deportiva que se centran en:

- Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión de las organizaciones deportivas.
- Es un sistema integral, coherente, continuo, del día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas con las que se persigue un fin determinado.
- Es trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo ideológico, político de compromiso hacia el propio trabajo, entrenamiento, alegría y desarrollo. (Batanero, 2010 pág. 5).

Esto conlleva que las empresas se enfrenten a la necesidad de innovar, rediseñando constantemente sus procesos de trabajo enfocados a la mejora de la calidad de sus productos, además de “ser más eficientes y eficaces en sus procesos a partir de una nueva visualización hacia el factor humano como activo fundamental y verdadero autor del progreso”

Por medio del proceso asociado al coaching surgen nuevas competencias, tanto para el coach (aquella que se quiere desarrollar) en tanto para su cliente (aquella que entrena para desarrollar pasando por ese proceso) no solo apenas en términos de competencias o capacidades específicas, de las cuales un buen programa de entrenamiento pudiera dar cuenta perfectamente. (Da Silva, 2018, pág. 74) Coaching es más que un entrenamiento el coach permanece como la persona que hasta ese momento es que la debe percibir el resultado. Él le da el poder a esa persona para que produzca y que sus intenciones se transformen en acciones que a su vez se traduzcan en resultados, impulsando y dinamizando las acciones de las personas en dirección a metas y objetivos negociados y consensuados. (Chiavenato, 2006, pág. 565).

Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching: la transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el *coaching* (Chiavenato, 2008, pág. 389).

La experiencia de los resultados obtenidos con la búsqueda realizada en esta investigación por los autores de este artículo posibilita aseverar que se debe aplicar cuando se quieran lograr los siguientes aspectos:

- Perfeccionar el desarrollo y la productividad
- Lograr desarrollo del personal
- Desbloquear las potencialidades de una persona para aumentar al máximo su propio desempeño
- Desarrollar la automotivación
- Mejorar la comunicación, la resolución de problemas y motivar la iniciativa
- Incrementar el entusiasmo en el trabajo
- Crear un equilibrio entre el trabajo y la vida personal
- Mejorar las habilidades y el uso de sus recursos
- Facilitar el enfrentamiento con los cambios
- Facilitar la fijación de metas y mejorar la habilidad para alcanzarlas
- Incrementar la calidad de vida en el trabajo
- Obtener satisfacción en el logro de los objetivos personales y profesionales.

Afortunadamente, en lo que a esta cuestión se refiere, existe un amplio consenso: un proceso de coaching sirve para pasar del estado actual, a un estado deseado. Es decir, para conseguir aquello que se desea. (ASESCO, Asociación Española de Coaching, 2018, pág. 23)

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación, ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coach: el compromiso de un resultado extraordinario más grande que el del coach mismo, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. Esto significa que tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones y de las opiniones que el sujeto del coach traiga en su relato. (Downey, 2003, pág.123)

El coaching como medio de ayuda personal y aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la visión de la empresa, es un proceso en el que se ayuda a las personas y a los equipos a rendir al máximo de sus posibilidades, implica hacer aflorar todo el potencial del individuo y ayudarlo a superar sus barreras y limitación personal para alcanzar lo mejor de sí y facilitarle el modo de funcionar de la forma más eficaz como miembro de un equipo. (Dilts, 2004, pág 22)

A veces los “coaches” trabajan también con los estados de ánimo, pero si bien este es un tema que atañe a la percepción de cualquier ser humano, saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de

ánimo, o solo se haría aquello que sus días buenos les permitan coincidiendo con elementos aportados para el desarrollo de las habilidades gerenciales generales expresados por Uribe, R. (2013, pág. 12) orientadas a lograr el máximo de los líderes y sus equipos.

El coach encara cada resultado extraordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace una carrera y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se le declare como un paso hacia un juego nuevo más grande. El coaching visto como una conversación es relevante ya que permite que las personas imaginen lo que deseen tener, es decir este acto hace posible que los individuos se restauren, impulsen y preparen para la acción, de manera que se encuentren las respuestas necesarias a las interrogantes planteadas. (Heredia y Angulo, 2019, pág. 3)

El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa. (Hernández, 2019, pág. 15)

Es una oportunidad de trascender, de ir más allá. Es una manera poderosa de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto a nivel personal como organizacional. Se trata de una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes logramos ver nuevas oportunidades de acción. Esas posibilidades que generamos cambiando nuestro modo de observar el mundo son las que definen nuestros logros, la calidad de nuestra vida y el tipo de personas que elegimos ser. (Muradep, 2012, pág.16)

En entrevistas realizadas hace ya algún tiempo a dos reconocidos entrenadores de Alto Rendimiento, como son Alcides Sagarra Carón, Gloria del Deporte Cubano y entrenador del equipo de boxeo, considerado el padre de la Escuela Cubana de boxeo, o a Eugenio George Lafita, Gloria del Deporte Cubano y principal artífice de la escuela cubana de voleibol, donde fueron revelados, algunos de sus “secretos” de la preparación de sus atletas para desarrollar lo mejor de sus habilidades de acuerdo a cinco premisas esenciales:

- Sobreaprendizaje
- Estar dispuesto a escuchar
- Orientar por convicciones
- Consistente en su actividad
- Honestidad

Lo que se corresponde de manera general con lo expresado por Leal, M.I, Mejías, L. y Guédez M. (2017 pág. 8).

A partir de todo lo anteriormente expresado puede concluirse que el coaching es:

- El perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano.
- La creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
- La utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
- La utilización de los gerentes como gestores de desempeño.
- La creación de autoestima de los miembros del equipo y grupos.
- La identificación de estrategias de recompensa que motiven a los integrantes del equipo, a mejorar su compromiso y lograr resultados.

El coaching está centrado en los (Sánchez, 2013, pág. 18) entrenados, de manera individual y por equipos, orientado a los resultados, y se ocupa de visiones y acciones. En el mundo corporativo, el *coaching* fue en cierta época una prerrogativa de los ejecutivos clave y de las futuras promesas, pero hoy en día es un elemento habitual de la caja de herramientas de las organizaciones, que se utiliza para ayudar a empleados, directores, supervisores y ejecutivos en su desarrollo personal y en su contribución al éxito de la empresa. (Kimsey-House, Kimsey-House, Sandahl y Whitworth, 2014, pág. 11)

En los últimos años, el compromiso de los empleados y el cambio cultural han surgido como iniciativas nucleares para las organizaciones, y el *coaching* desempeña un papel fundamental en ese proceso de cambio (Villavicencio, Ocaña, 2017 pág. 83). Las organizaciones han aprendido que un personal motivado y satisfecho produce resultados de alta eficiencia. De hecho, muchas organizaciones ofrecen actualmente formación interna en ella para acelerar la introducción de las actitudes y de las habilidades de *este*. (Kimsey-House et al. 2014, pág.23)

Así, se observa que estas necesidades conducen a gestionar el factor humano identificando las características personales de cada miembro de la empresa u organización a fin de orientar sus actividades a situaciones en las que (en un marco de confianza) puedan desarrollar eficientemente: experiencias, conocimientos y capacidades; además de establecer los mecanismos adecuados para interactuar entre los miembros de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización. (Chávez, 2012, pág. 9)

Una de las propuestas revisadas para satisfacer lo anteriormente expresado es el denominado *coaching* co-activo. Puede no resultar cómodo, ya que se puede mover mejor en el plano intelectual alimentado por la lógica; puede parecer intrusivo, pero no lo es cuando se profundiza desde el respeto y en beneficio de la persona que da su permiso para ser acompañada

hacia la exploración de nuevos territorios. Conocer las emociones permite identificar qué mueve las acciones y también las reacciones, así como el impacto que tienen en lo individual y en los demás. Desarrollar la inteligencia emocional es imprescindible para vivir en relación con otros y no se puede vivir de otra forma. (Kimsey-House et al., 2014 pág. 159)

El coach no tiene respuestas, no provee experticia opera desde la premisa o supuesto de que el sujeto del coaching deportivo, (Carrera, 2016, pág.8) es una estrategia, una herramienta que permite identificar la realidad del deportista y visionar un nuevo objetivo en el deporte, permite identificar nuestras limitaciones y liberarnos de las mismas, alcanzar el equilibrio entre la razón y las emociones para llegar ejecutar las acciones más adecuadas en la búsqueda de alcanzar ese nuevo horizonte, esa nueva meta. Tiene todos los recursos para lograrlo que desea, incluida la habilidad de descubrir y utilizar recursos. Orienta y ayuda a potencializar los recursos para llegar a donde se quiere.

Los equipos y organizaciones deportivas demandan líderes que las ayuden a alcanzar la excelencia profesional de sus deportistas, es decir, profesionales capaces de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y aprendizaje y desarrollar intervenciones para disolver estos obstáculos. Este profesional se denomina líder-coach (García-Naveira y Ruiz, 2014, pág.18)

Muchas organizaciones han adoptado este concepto como herramienta fundamental para motivar, desarrollar y mejorar el rendimiento de los individuos que las integran, han desarrollado metodologías de trabajo propias, bautizándolas con otros nombres pero que, de una u otra manera, se encuentran basadas en el concepto de coaching, que puede ser considerado como una de esas nuevas mediaciones sociales que, recurriendo a la información y a determinados usos de la comunicación interpersonal, persiguen lograr mejores ajustes entre los sujetos y la dinámica de cambios de la sociedad en la que viven (Terrón, 2011, pág. 52).

Este procedimiento lo que trata es de poner en práctica en este siglo XXI, los métodos o procedimientos ya orientados por la máxima dirección del país, para garantizar la continuación y mejoramiento de los resultados del trabajo en la arena nacional e internacional.

El Coaching es una conversación, un diálogo fecundo entre el entrenador y el entrenado, (Da Silva, 2018 pág. 74) mediante el cual el ejecutor del coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el entrenado. En organizaciones deportivas es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de dirigentes, entrenadores y ejecutivos. Es un nuevo paradigma, que exige un nuevo conjunto de competencias entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas, (Evers, Rush, y Berdrow, 2020, pág. 134).

La situación actual de la economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para el logro de esto, las organizaciones están descubriendo que las competencias de dirigentes, metodólogos, entrenadores, profesores, especialistas de todo tipo deben cambiar. Con el objetivo de obtener un máximo desempeño de la fuerza de trabajo, más que jefes se necesitan coaches, (Scott, 2007, pág. 36).

Como dirigentes, metodólogos, entrenadores, profesores, gerentes o supervisores, su rol es muy parecido al de un coach de cualquier equipo deportivo. Todos los miembros de su equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización. (Correa, 2008, pág. 128).

Los mejores coaches, (Pérez, 2019, pág. 6) son aquellos que saben cómo motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, cómo mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, cómo creer en sí mismos y cómo sobreponerse a los fracasos.

El coaching (Hartnett, 2011 pág. 62) es una herramienta poderosa para lograr desarrollar a las personas, tanto en lo individual como al equipo del cual forman parte.

CONCLUSIONES

El estudio permitió revelar como aspectos esenciales del coaching el perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano, la creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje, el uso de consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales, la elevación de la autoestima e identificación de estrategias de recompensa que motiven a los integrantes del equipo, a mejorar su compromiso y lograr resultados.

Gerenciar, dirigir, gestionar, a las personas va más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a las personas a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente interno e externo competitivo en la gestión de las organizaciones deportivas cubanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASESCO (2018) El coaching se hace mayor. El Libro Blanco del Coaching. Asociación Española de Coaching Editorial Círculo Rojo. ISBN: 978-84-1304-852-9
- Álvarez, M.; Obiols, M. (2009) El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching Electronic Journal of Research in Educational Psychology, vol. 7, núm. 2, septiembre, 2009, pp. 877-900. Universidad de Almería. Almería, España. E-ISSN: 1696-2095
- Batanero, Y. J. (2010) El coaching como pilar fundamental de la Competitividad Empresarial. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Administración de Empresas. Bogotá D. C.
- Bayón, F. (2014) Coaching hoy - Teoría General del Coaching Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. ISBN-13; 978-84-8004-996-2
- Bennis, W.: (1997) *Organizing Genius: The Secrets of Successful Collaboration*. ISBN 9780201339895 Perseus Books Group, Nueva York,
- Blanchard, K. y Miller, M. (2009) :Lo que saben y hacen los grandes líderes. Colombia: Editorial Norma. ISBN 1999-5709
- Blanco Encinosa, Lázaro J. (2019). Liderazgo en los equipos deportivos: Qué pueden aprender los directivos de empresas de los grandes deportistas. Economía y Desarrollo, 162(2), e9. E-pub http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000200009&lng=es&tlng=es
- Carrera, S. (2016) Coaching Deportivo. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador. ISBN: 978.9978-301-18-0
- Chávez, N., (2012) La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización Pensamiento & Gestión, núm. 33, julio-diciembre, pp. 140-161. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. ISSN 2145-941X
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. (7ª ed.). México: McGraw-Hill. ISBN 85-352-1348-1
- Chiavenato, I. (2008) Gestión del Talento Humano, Tercera edición. México: McGRAW-HILL/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V. ISBN 978-970-10-7340-7
- Codina, A. Saber escuchar. Un intangible valioso Intangible Capital, núm. 3, septiembre-octubre, 2004. Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona, España. ISSN: 2014-3214
- Correa, LJ (2008) El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Colombia Revista Escuela de Administración de negocios. Universidad EAN, Bogotá núm 63 mayo-agosto pp 127-137. ISSN 0120-8160
- Da Silva M. (2018) *Coaching: um caminho para o sucesso* Revista Gestão em Foco - Edição nº 10 revistaonline@unifia.edu.br pág. 74 ISSN: 2447-4312
- Dilts, R. (2003) From Coach to Awakener, USA:Edit. Dilts Strategy Group consulting, coaching group in more than twenty five countries. , ISBN 13-978-1947629011

- Dilts, R. (2004) *Coaching Herramientas para el cambio*. USA:Editorial Urano ISBN 9788479535810.
- Downey, M. (2003) *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*. 3rd Edition. ISBN -13 : 978-1587991721, New York: Texere.
- Evers, F., Rush, J., y Berdrow, I. (2020) *The bases of competence: Skills for life long learning and employability* pág 134 Estados Unidos: Editorial Wiley ISBN 978-0-787-90921-5
- Galloway, T. (1977) *The Inner Game of Tennis* España: Editorial Sirio S. A. ISBN : 978-84-17399-313
- García -Naveira, A. (2013) *Aplicación Profesional del coaching en el deporte; un estudio de caso único*. Cuadernos de Psicología del Deporte, Murcia, vol.13 no.2 ISSN 1578-8423
- García -Naveira, A. y Ruiz, R (2014) *Liderazgo y coaching deportivo*. España: Editorial Síntesis. ISBN 978-84-9077-047-4
- Hawkins, P. (2012) *Coaching y Liderazgo de equipos*. Argentina: Ediciones Gránica S.A. ISBN 978-950-641-724-6
- Hartnett-Edwards, Kimberly (2011). *Ayudando a los adultos a aprender*. *Liderazgo educativo*, v69 m2 p60-63 oct 2011. ISSN 0013-1784
- Heredia F. D. y Angulo C. A. (2019) *Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de enfermería de una Universidad Privada de Lambayeque*, 2019. *Revista Universidad*. ISSN: 2218-3620
- Hernández, A.N (2019) *El Coaching para potenciar el éxito en las organizaciones*. Monografía. Fundación Universidad de América. Facultad de educación permanente y avanzada especialización en gerencia de talento humano. Bogotá d.c.2019. <http://repositorio.unamerica.edu.co>
- Kimsey-House H, Kimsey-House K, Sandahl P. y Whitworth L (2014) *Coachingco-activo* (e-pub) Buenos Aires, Argentina: Paidós ISBN: 978-84-493-3007-0
- Knight J. (2007) *Instructional Coaching* Copyright © 2007 by Corwin Press ISBN-13: 978-1-4129-2723-9
- Koch, K. (1981). *Hacia una técnica del deporte*. Argentina: Editorial Kapelusz.
- Leonard, T. (1998) *The Portable Coach: Twenty-Eight Sure-Fire Strategies for Bussines and Personal Succes*.USA: Simon and Schuster Audio. ISBN 978-0684850412
- Leal, M.I, Mejías, L. y Guédez M. (2017) *Coaching Ontológico como enfoque gerencial, para la transformación y desarrollo organizacional* *Revista Dissertare*. Vol 2.No. 1 Año 2017. Ene-Dic. . ISSN: 2542-3177
- Lozano C, Luz J. (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 ISSN: 0120-8160
- Malagón F. J. (2011) *Coaching educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender*. *Educación y Futuro* 24, (2011), 49-66 ISSN: 1576-5199
- McMorris T. y Hale, T. *Coaching science*. (2006 pág. 84) John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England ISBN - 13 978 0-470-01097-5
- Miedaner T. (2002) *Coaching para el éxito*. España: Ediciones Urano. ISBN 978-8479-534-90-5
- Muradep, L. (2012) *Coaching para la transformación Personal*. Argentina: Edit Granica. ISBN 13-978-9506415679
- Muñoz M. Díaz O., (2014) *El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches*. © 2014, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND ISSN: 0482-5276 2215-910X/ (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)
- O'Connor J. y Lages A. (2004) *Coaching con PNL* Originally published in English by HarperCollinsPublishers under the title *Coaching with NLP* ISBN. 84-7953-586-5
- Palmer, S., y Whybrow, A. (2008). *Handbook of coaching psychology: a guide for practitioners* (Kindlebook). Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Pérez, Y, Reyes, A. Matos, H. y De la Guardia, A. (2019) *Importancia del docente-coach* *Multimed* vol.23, No 2. Granma mar.-abr ISSN 1028.4818
- Sánchez-Teruel, D. (2013) *El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos*. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, vol. 15, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 171-191. Universidad Intercontinental Distrito Federal, México ISSN: 0187-7690
- Sánchez B. y Boronat J. (2014) *Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales* *Educación XXI*, 17 (1), 219-242. doi: [10.5944/educxx1.17.1.1072](https://doi.org/10.5944/educxx1.17.1.1072) ISSN: 1139-613X
- Sans M. (2012) *¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach*. *Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo*, S.L. ISSN: 2254-3376
- Scott, I (2007) *El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones*. *Posgrado y Sociedad* Vol. 7 No. 2 Año 2007 ISSN 1659-178X
- Terrón, FJM (2011) *Coaching educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender* *Educación y Futuro*, 24, (2011), 49-66. ISSN: 1576-5199

- Uribe, R. et al. (2013) Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales *Universidad & Empresa*, vol. 15, núm. 25, julio-diciembre, 2013, pp. 53-71 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia ISSN: 0124-4639
- Useche, MC (2004) El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Rev. Ciencias Sociales* 105: 125-132 / 2004 (III). ISSN: 0482-5276
- Whitmore, J. (2009) *Coaching for Performance: Growing Human Potential and purpose*. Nicholas Brealey Publishing ISBN 978-1857885354
- Villavicencio V. E. Ocaña I. S(2017) El Coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional. *Palermo Business Review* | © 2017 Fundación Universidad de Palermo | Graduate School of Business| N° 16 | Nov. 2017 ISSN 0328-5715
- Wolk, L. (2007) “El arte de soplar brasas”, Argentina: Gran Aldea Editores. ISBN: 978-987-98678-3-9

Declaración de conflicto de intereses: Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses
Contribución de autoría: Concepción de la idea: **Luis del Toro Reyes**. Obtención y procesamiento de datos: **Luis del Toro Reyes** y **Tania Ivette Hernández Echeverría**. Elaboración del artículo: **Luis del Toro Reyes**. Revisión crítica: **Tania Ivette Hernández Echeverría**

Este artículo se encuentra bajo licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)