

## CAPÍTULO IV

# EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO: ESTUDIO DE CASO EN EMPRESAS DE AUTOSERVICIO EN TUXPAN, VERACRUZ

*Cristóbal Anastacio Jesús Odilón-jesodi122@gmail.com*

*Hidalgo Barrios Blanca Vianey- bhidalgo@uv.mx*

*Gómez Priego Alejandra Ilean-alejagomez@uv.mx*

*Jonguitud Morales Norma Elisa-njonguitud@uv.mx*

### Resumen

La presente investigación muestra principalmente el resultado del estudio de caso en empresas de autoservicio además del manejo del coaching como una herramienta cada vez más popular para el desarrollo del talento humano. Esto se visualiza como un proceso de aprendizaje personalizado, adaptándose a las necesidades de los individuos, pero basado en la firme creencia que todos tienen potencial para mejorar, permitiendo de esta forma alcanzar los objetivos, en tanto el coach actuó de guía y facilitador en el proceso. En las empresas de autoservicio, el coaching se enfoca a mejorar las habilidades, así como las competencias de los empleados en áreas como: atención al cliente, la resolución de problemas incluyendo la gestión del tiempo, pudiendo ser utilizado para el desarrollo de habilidades de liderazgo y mejora en la comunicación entre el personal. El coaching actúa como una herramienta eficaz para el desarrollo del talento humano en dichas empresas de autoservicio apoyando al personal a sentirse valorados, apoyados, motivados y comprometidos con su trabajo, traducándose en un mejor rendimiento y una mayor satisfacción laboral.

**Palabras claves:** Coaching, desarrollo, rendimiento.

## Abstract

The present investigation mainly shows the result of the case study in self-service companies and the management of coaching as an increasingly popular tool for the development of human talent. This is viewed as a personalized learning process, adapting to the needs of individuals, but based on the firm belief that everyone has the potential to improve and achieve their goals, both the coach acting as a guide and facilitator in the process. In self-service companies, coaching is focused on improving the skills and competencies of employees in areas such as: customer service, problem solving and time management, and can be used for the development of leadership skills and improvement in communication between staff. Coaching acts as an effective tool for the development of human talent in these self-service companies, helping staff to feel valued, supported, motivated and committed to their work, resulting in better performance and greater job satisfaction.

**Key words:** Coaching, development, performance.

## Introducción

El presente caso intenta comprender cómo el coaching orienta a la acción que facilita el fomento de la experiencia de vida, el establecimiento de metas, el autoaprendizaje, el rendimiento en la vida profesional o personal en las empresas de autoservicio, buscando incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios en su entorno. Al utilizar el coaching como una herramienta de desarrollo para el talento humano se logra detectar qué tanto conocen sobre el tema, así como su implementación, impulsándolo a la utilización para el mejoramiento personal de cada individuo o en equipo obteniendo resultados importantes para el mejoramiento de las empresas de autoservicio. En el presente se muestran tres teorías que se considera de suma importancia para el desarrollo del talento humano que son: (Gómez H., 2020) habla sobre el talento si en verdad es un mito o es una realidad que se puede obtener: "El talento se ha convertido en uno de los términos y temáticas más citados en la última década en el ámbito de la gestión empresarial y los recursos humanos. Los jefes, dueños o encargados deben conocer la función y utilidad de estos temas y la manera en que

pueden mejorar el desempeño de sus empleados dentro de sus actividades diarias, ayudándoles a desarrollar sus habilidades o talentos con los que cada persona cuenta.

## Desarrollo

### El Talento, ¿Mito O Realidad?

(Gómez H. , 2020) nos hablara del talento si en verdad es un mito o es una realidad que se puede obtener: “El talento se ha convertido en uno de los términos y temáticas más citados en la última década en el ámbito de la gestión empresarial y los recursos humanos. Sin embargo, se trata de un término que, aún hoy, sigue siendo cuando menos confuso, polisémico, sujeto a creencias populares que aportan poco rigor al término y, por ende, a toda la investigación que pueda desprenderse de él. Sobresaliente, y el interés de las organizaciones por la dirección del talento se centrará en los resultados que este genera. Por tanto, más que hablar de una capacidad, podemos asociar el talento al comportamiento de un profesional que obtiene resultados sobresalientes que dependen de su capacidad, entre otros factores.

### Teoría de recursos y capacidades: fundamento del modelo

“Esta propuesta de valor agregado toma como fundamento la teoría de recursos y capacidades, de la cual puede deducirse que los recursos humanos y la manera como son gestionados pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva sostenible.

### Atracción del talento interna o externa

En la investigación realizada por (Vives Gutiérrez, 2016) muestra cómo se puede atraer el talento humano de manera interna y/o externa. La atracción del talento interno requiere de un departamento organizado y con suficiente información procesada como para tener una toma de decisiones de calidad. Por lo tanto, es de vital importancia para la organización conocer exactamente las posibilidades de desarrollo de su personal y las actitudes, intereses y opiniones de sus empleados. De este modo, el ajuste será máximo, evitando pérdidas de eficiencia.

### Definición del Coaching

“El coaching se comprende como una conversación colaborativa orientada

a la acción que facilita el fomento de la experiencia de vida, del establecimiento de metas, del autoaprendizaje y del rendimiento en la vida profesional o personal del coach. Por eso, para uno de los principales promotores del coaching ejecutivo, John Whitmore, consiste en liberar el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. También se ha definido como una relación colaborativa que apoya al individuo, estableciendo claramente objetivos definidos y utilizando un proceso sistemático que está orientado a la solución” (Arocas, 2018).

### **Caso empresarial**

Lugar de la investigación: Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz.

Sector que se encuestara: autoservicio

Nombres de las empresas: Tiendas Soriana S.A. de C.V., Tiendas Chedraui S.A. de C.V.

### **Diseño metodológico**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006: 236), la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población. En esta investigación se utiliza un método de muestreo no probabilístico que es el muestreo por conveniencia, considerando para la muestra a aquellas empresas que se encuentran más al alcance, esto debido a que existen muchas empresas de autoservicio que están ubicadas en el sector de “Comercio al por menor en supermercados” donde se debía pedir autorización para la aplicación del instrumento de investigación, al no tener la aprobación de todas se toma como muestra dos empresas.

En este sentido Niño Rojas (2011) afirma que en el muestreo por conveniencia se aplica el criterio de qué muestra es más conveniente para el caso. De acuerdo con la obtención de la información y al llevarse a cabo en sólo dos empresas, se considera un enfoque en estudio de casos múltiples. Para Bernal Torres (2010), el estudio de caso es también conocido como el método del caso, consiste en estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etcétera.

### **Descripción de la variable**

La variable dependiente es el coaching como herramienta de desarrollo, es la causa o variante que se pretende analizar acorde al conocimiento que tienen las empresas sobre la misma, cómo se debe utilizar correctamente para un buen establecimiento de metas, maximizar el rendimiento personal y desarrollo del individuo. El talento humano es la variable independiente que va a afectar la adaptación del coaching debido a que con la aplicación de ello mejorará su desempeño en las empresas. Dentro de lo cual puede intervenir el ambiente laboral, estilo de dirección, rasgos de personalidad, desarrollo de habilidades de liderazgo.

### **Diseño estadístico**

Se toma como lugar de aplicación las empresas de auto servicio que aprobaron la aplicación del instrumento que es contestado por los jefes de recursos humanos, dichas empresas se encuentran ubicadas en Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz. Se llevará acabo el diseño de muestra de conveniencia, donde las empresas que autorizaron la aplicación responderán y así poder obtener los resultados exactos y de forma detallada.

### **Tamaño de la muestra**

La población seleccionada se encuentra ubicada en Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz en las empresas de autoservicio: “Comercio al por menor en supermercados” las cuales son las siguientes empresas: Tiendas Chedraui S.A. de C.V., Nueva Walmart de México S. de R.L. de C.V. (Wal-Mart, SAM’S), Tiendas Soriana S.A. de C.V. según información consultada en (Estadística, 2019) en la sección de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. La empresa que no se pudo encuestar fue: Nueva Walmart de México S. de R.L. de C.V. (Wal-Mart, SAM’S) debido a que no se recibió respuesta para agendar una cita, además de que cuenta con sus políticas internas propias. Las empresas que sí fueron encuestadas son: Tiendas Chedraui S.A. de C.V. y Tiendas Soriana S.A. de C.V., las cuales atendieron la llamada, se estableció una fecha y hora para una cita donde se solicitó autorización al jefe de recursos humanos para aplicar un instrumento de recolección de información, se pidieron datos de la persona y de la empresa para la elaboración del oficio que la universidad emite donde se aclara que los datos que reciba el estudiante serán de carácter confidencial.

## Cuestionario

Se aplicó un instrumento el cual permitió evaluar el conocimiento que los jefes de recursos humanos tienen acerca del coaching como una herramienta de desarrollo del talento humano. Se elaboró este instrumento con el apoyo de la tesis de Alcántara Calderón, Sheyla del Rosario y Pintado Vásquez Luis Renato, donde su tema de investigación fue Talento Humano y Comportamiento Organizacional (Alcántara Calderón & Pintado Vásquez, 2018).

El instrumento consta de 12 preguntas donde 5 de ellas son de respuesta opcional de Si y No, 7 preguntas de escala numérica:

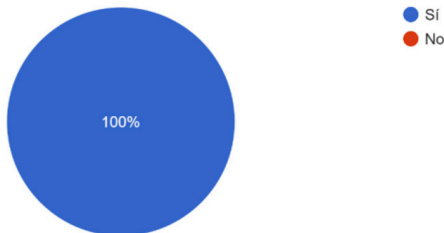
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Además de una última pregunta de respuesta libre donde los encuestados podían opinar sobre el coaching como herramienta de desarrollo del talento humano.

## Resultados

Analizando los resultados obtenidos se presenta lo siguiente:

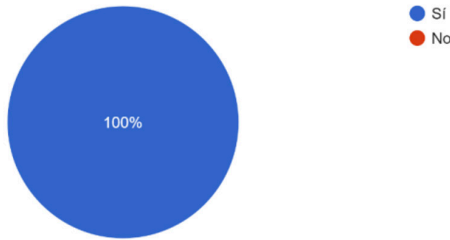
- I. Cuanto conocían sobre el coaching antes del cuestionario



Grafica I Fuente: Elaboración propia.

Se muestra un resultado positivo obteniendo un 100% en el conocimiento del tema antes de contestar el instrumento de aplicación.

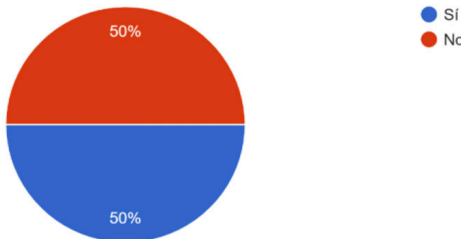
### 2. El coach es una figura importante



Gráfica 2 Fuente: *Elaboración propia.*

Se observa que el 100% indica que el coach es la figura encargada de establecer los objetivos, planificar y establecer las prioridades para que la empresa camine de la manera que ellos esperan y lograr sus metas.

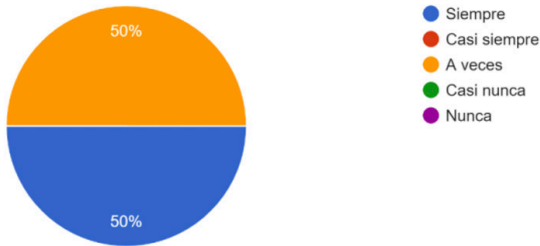
### 3. El coaching trabaja con los individuos, procesos y emociones



Grafica 3 Fuente: *Elaboración propia.*

La gráfica muestra que el 50% considera que el coaching da un acompañamiento mental y emocional para el desarrollo del talento humano, el otro 50% no considera que el coaching realice esta actividad.

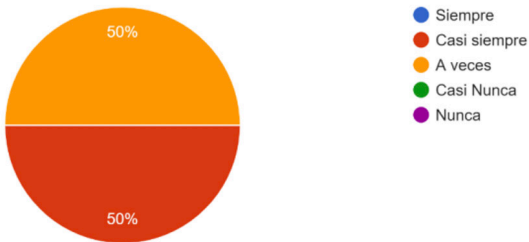
#### 4. Se cuentan con las capacitaciones necesarias



**Grafica 4** Fuente: Elaboración propia.

El 50% menciona que el personal a su cargo siempre cuenta con las capacitaciones de desarrollo necesario y el 50% restante respondió que a veces es cuando reciben las capacitaciones que se necesitan.

#### 5. El personal cumple con sus expectativas



**Grafica 5** Fuente: Elaboración propia.

En la respuesta de esta pregunta se tiene como resultado en un 50% que casi siempre el personal cubre las expectativas de la organización, el resto respondió a veces.



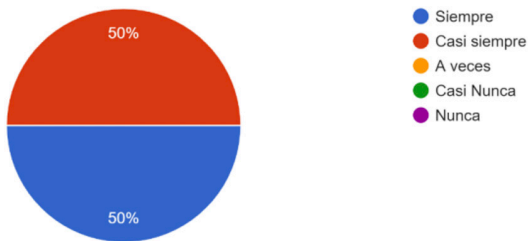
## 6. Cuentan con información para realizar las actividades



**Grafica 6** Fuente: Elaboración propia.

El 100% responde que el personal si recibe la información que necesita para poder desarrollar sus actividades de una forma correcta.

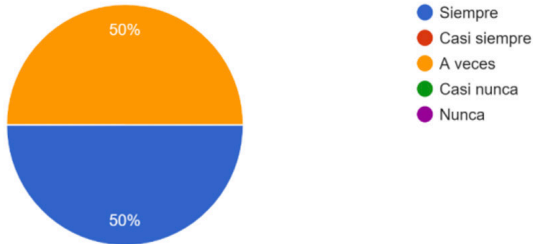
## 7. Desarrollan sus habilidades



**Grafica 7** Fuente: Elaboración propia.

El 50% dice que el personal siempre desarrolla sus habilidades dentro de la organización y el otro 50% menciona que casi siempre desarrollan sus habilidades.

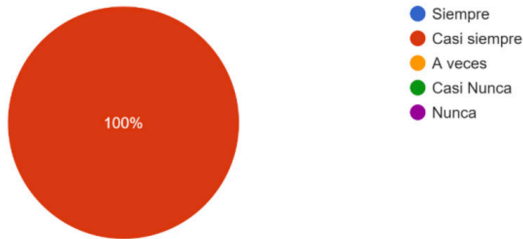
## 8. Se necesita apoyo para el desarrollo del talento



**Grafica 8** Fuente: Elaboración propia.

En esta grafica se muestra que el 50% sí creen necesario el apoyo para que el personal pueda desarrollar sus diferentes talentos donde las respuestas fueron Siempre y a veces, el otro 50% menciona que tal vez se necesita el apoyo del coaching.

## 9. Empatía entre colaboradores y la empresa



**Grafica 9** Fuente: Elaboración propia.

La finalidad de esta pregunta es observar que tanta empatía existe por parte del personal con la empresa, la respuesta recibida es del 100% diciendo que casi siempre existe.

## Conclusiones

El estudio de caso determina el potencial de conocimiento que se tiene sobre el coaching, así como los diversos factores que pueden intervenir para el desarrollo del talento humano. Permite entender que las empresas de este sector tienen la necesidad de aplicarlo como herramienta para la mejora del talento humano.

Con base en el objetivo general y en comparación con la investigación realizada se puede determinar que el coaching es una herramienta para el desarrollo del talento humano y puede aplicarse en el ámbito de las dos empresas de autoservicio encuestadas. Los jefes de recursos humanos cuentan con el conocimiento del tema, pero no abordan de la mejor manera la aplicación del coaching, debido a ciertos factores principales relacionados con los empleados que no se sienten identificados con la empresa o bien la misma no les otorga las capacitaciones correspondientes.

El coaching es una herramienta que pueden utilizar las personas encargadas de recursos humanos para el desarrollo del talento humano de las empresas, logrando mejores resultados en equipo y de forma individual, lo cual contribuye al cumplimiento de objetivos organizacionales o personales.

La hipótesis planteada "El coaching como herramienta de desarrollo del talento humano mejora el desempeño de las personas dentro de las organizaciones" está en lo correcto pudiéndose comprobar en el análisis y resultados de las encuestas respondidas donde se muestra que los jefes de recursos humanos están de acuerdo en que el coaching es una herramienta de suma importancia para un adecuado desarrollo del talento humano que actúa de forma individual y en equipo, obteniendo de esta forma resultados positivos para la empresa.

## Recomendaciones

Implementar el coaching para el desarrollo del talento humano, teniendo espacios de dialogo de manera individual aplicando la guía de desarrollo del coaching, identificando las necesidades que tiene el personal para apoyarlas logrando de esta forma obtener un mayor desarrollo. Lograr que el personal esté totalmente identificado con la empresa, que sienta el apoyo, lo que permitirá impulsar el compromiso, que se esfuercen aún más, además de una mayor productividad. Ofrecer más programas de capacitación o charlas para dar seguimiento al desarrollo de sus diversos talentos o habilidades las cuales puedan manejar de una manera adecuada para la mejora continua.

## Referencias Bibliográficas

Arias, E. R. (08 de febrero de 2021). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/muestreo-aleatorio.html>

Arocas, R. L. (2018). *Gestión del Talento, de los recursos a la dirección de personas basadas en el talento*. Ediciones Piramide.

Estadística, I. N. (2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística.

Gaytan, Bouzas Ortiz & Reyes. (2019). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: IURE Editores.

Gómez, H. (2020). *Desarrollo del talento y la creatividad en el puesto de trabajo*. Colombia: Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/127119?page=3>.

Hernández, G. C. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones* .

HOYES, D. M. (2016). *Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa*.

Quispe, M. (2022). *Coaching y motivación laboral en el talento humano del Lima*, Peru.

Vives Gutiérrez, L. M. (2016). *Coaching empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la productividad organizacional*.