

Relación Entre Coaching y Auto-Eficacia en la Literatura Académica

Nathaly M, Aguilera y Karina C, Pereira

Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Psicología

2012

Relación Entre Coaching y Auto-Eficacia en la Literatura Académica

Nathaly M, Aguilera, Karina C, Pereira y Jimena Velasco

Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Psicología

Minor de Psicología Organizacional

Cartagena de Indias D. T. y C.

2012

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias a Dios por darme sabiduría y paciencia. A mis padres Carlos Aguilera Mouthon y Nelsy Briceño Paredes porque son ellos el impulso y la motivación de cada día, gracias a ellos esta investigación fue posible. Igualmente doy gracias a mi amiga y compañera Karina Pereira que se convirtió en un gran apoyo y con su colaboración fuimos capaces de alcanzar y culminar nuestra meta propuesta. Asimismo resalto el apoyo de todas esas personas que nos apoyaron en nuestro proceso, y si las nombrara no terminaría jamás.

Finalmente agradezco nuestra asesora Jimena Velasco por guiarnos, orientarnos, acompañarnos y alentarnos a no desfallecer, porque siempre creyó en nuestras capacidades durante el proceso de este trabajo.

NATHALY AGUILERA BRICEÑO

Gracias a Dios por haberme brindado las capacidades y habilidades para emprender este reto; a mis padres Ramiro Pereira y Consuelo Ordosgoitía porque son mi motivación y energía que me impulsan a seguir adelante. Además, agradezco el apoyo y compañía de mi amiga Nathaly Aguilera, porque gracias a nuestra dedicación e interés, logramos desarrollar una propuesta enmarcada dentro de los parámetros establecidos por la universidad. Me llena de orgullo y alegría haber podido contar con la oportunidad de enriquecer nuestros conocimientos mediante las experiencias y estudios de nuestra asesora Jimena Velasco, quien nos dirigió y motivó a no decaer en el transcurso del tiempo, en el cual fuimos avanzando en la construcción de nuestra revisión monográfica. Rescato el apoyo y ayuda de cada una de las personas que nos animaron en nuestro recorrido hasta cumplir con nuestros objetivos.

KARINA PEREIRA ORDOSGOITÍA

Gracias Jimena Velasco por tu apoyo constante:

Según Bandura, 1994 (Citado en Aguilera, Pereira y Velasco; 2012) “las personas auto-eficaces, son capaces de lograr lo que se proponen, pueden disminuir sus niveles de estrés y son menos susceptibles a estados de depresión. Este tipo de personas afrontan los momentos de amenaza con la plena seguridad de que, efectivamente, están capacitadas para ejercer control sobre ésta”.

Tabla de Contenido

Resumen.....	7
Summary.....	8
Introducción.....	9
Justificación.....	10
Identificación del Problema.....	12
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Metodología de Trabajo.....	15
Tipo de Investigación.....	15
Unidades Temáticas.....	15
Etapas de la Revisión.....	15
Revisión Teórica: El Coaching y Auto-eficacia.....	17
El Coaching: Antecedentes y Definiciones.....	17
Antecedentes del coaching.....	17
Definiciones del coaching.....	19
El coaching en el Contexto Organizacional Internacional y Latinoamericano.....	21
Coaching en el contexto organizacional internacional.....	22
Auto-eficacia: Antecedentes y Definiciones.....	26
Antecedentes del concepto de auto-eficacia.....	26
Teoría del aprendizaje social.....	27
Teoría socio-cognitiva.....	27
Definiciones de auto-eficacia.....	28
La Auto-eficacia en el Contexto Organizacional Internacional y Latinoamericano.....	33

Auto-eficacia en el contexto organizacional internacional.....	33
Auto-eficacia en el contexto organizacional latinoamericano.....	38
Relación entre: Coaching y Auto-eficacia	40
Investigaciones Empíricas	42
Conclusiones y Recomendaciones.....	50
Referencias.....	55

Resumen

La finalidad de esta recopilación teórica y de estudios empíricos es exponer la relación existente entre el coaching y la auto-eficacia organizacional en el ámbito Internacional en general y Latinoamericano en particular. La metodología implementada fue realizar una revisión de la literatura académica mediante bases de datos como Redalyc, Scielo y Dialnet; y Google Scholar como buscador principal, teniendo en cuenta artículos publicados en Europa, en Latinoamérica y en Estados Unidos. Las evidencias señalan que el uso del coaching dentro de las organizaciones aumenta la auto-eficacia de los individuos, permitiéndoles reducir los niveles de estrés y fortalecer sus competencias en el puesto de trabajo. A través de la compilación de las publicaciones académicas se logró construir una herramienta útil que permite confirmar que el coaching interviene en el aumento de la auto-eficacia, y por consiguiente, los individuos son capaces de llevar a cabo sus actividades de manera óptima, contribuyendo en la productividad de las organizaciones.

Palabras claves: Coaching, auto-eficacia, organizaciones, competencias, puesto de trabajo, satisfacción laboral.

Summary

The objective of this theoretical review is to expose the existing relation between the concepts of coaching and organizational self-efficacy. This is done based on the international scope in general and in Latin America in particular. The methodology used was to make a review of the academic literature using data bases like Redalyc, Scielo and Dialnet; and Google Scholar as the main searcher, taking into account articles published in Europe, Latin America and United States. There is evidence that the use of coaching in organizations increases employee self-efficacy, relates to stress reduction and job-related skills development. Trough the compilation of academic publications it was possible to built an useful tool that allows to confirm that coaching is involved in the increasing of the self-efficacy, and therefore, individuals are capable of carrying out their activities in the best way they can, which contributes to organizational productivity.

Key words: coaching, self-efficacy, organizations, skills, workstation, job satisfaction.

Introducción

El siguiente escrito de tipo monográfico concierne a una revisión teórica y de estudios empíricos acerca de las definiciones del coaching con relación a la auto-eficacia, incluyendo artículos científicos presentados desde 2001 hasta la fecha actual, con el fin de brindarle al lector información y conocimientos actualizados sobre el estado del arte de este tema en el contexto nacional e internacional.

En los estudios empíricos y conceptuales revisados en el presente documento, el coaching ha tenido mayor auge fuera de Colombia. La auto-eficacia por su parte ha sido abordada por diversos autores, luego de que Albert Bandura (1981, 1986, 1994, 2000, 2001, citado en Pajares 2002, citado en Schultz y Schultz 2002) padre de la misma, propusiera el término y su importancia en el funcionamiento social humano.

Teniendo en cuenta que tanto el coaching como la auto-eficacia son temas de gran importancia e impacto sobre los individuos, surge el interés por realizar una revisión meticulosa en la literatura académica actual, sobre la relación entre la práctica del coaching como herramienta útil en el campo organizacional, y la influencia de la auto-eficacia sobre el desempeño exitoso de los empleados.

En el presente escrito el lector se encuentra con la estructura siguiente: a) El coaching: antecedentes y definiciones, b) El coaching en el contexto organizacional internacional tomando en cuenta países fuera de América Latina y en el contexto latinoamericano, c) Auto-eficacia: antecedentes y definiciones, d) La auto-eficacia en el contexto organizacional internacional y latinoamericano, e) Relación entre coaching y auto-eficacia. Por último, se expone una revisión de estudios experimentales en los cuales se evidencia la relación existente entre el coaching y la auto-eficacia a nivel internacional (países europeos y USA) y latinoamericano.

Justificación

El trabajo expuesto a continuación surge a partir de la necesidad de ampliar y profundizar los conocimientos hasta la fecha sobre coaching empresarial y ejecutivo en lo que respecta a contenido teórico y empírico. La práctica del coaching, se ha centrado especialmente en E.E.U.U. y Europa; en América Latina se encuentran evidencias científicas de que las organizaciones hacen uso del coaching con el objetivo de contribuir al desarrollo de sus ejecutivos; sin embargo aún no existe suficiente información académica con respecto a las intervenciones y resultados alcanzados luego de haber implementado el coaching como herramienta de desarrollo organizacional (Hermans, Franichevich, Rama, Sosa, Fix & Martinho, 2011).

Para Edwards (2003), el coaching ha sido una herramienta implementada dentro de las organizaciones para contribuir al bienestar y rendimiento de los empleados, la cual no ha surgido de forma automática, puesto que a partir de las necesidades evidenciadas en el ámbito laboral estos tipos de prácticas se han hecho frecuentes dentro de las organizaciones.

Además, se pretende ahondar sobre la auto-eficacia en el mundo laboral, teniendo en cuenta que el concepto de auto-eficacia se ha expandido no solo a nivel personal sino también en el ámbito organizacional del individuo, resaltando que los niveles altos y bajos de auto-eficacia se reflejan en el desempeño laboral de los seres humanos (Robbins, Judge, García, Juárez, Murillo, Ochoa, Guadalupe, Garza & Badajoz, 2009).

También se busca contribuir con una herramienta conceptual que se pueda usar para facilitar la aparición de comportamientos laborales positivos, los cuales se pueden ver reflejados en el aumento de la efectividad de los profesionales y directivos empresariales.

Asimismo se busca que este escrito pueda ser tomado como sustento para otras investigaciones experimentales o no experimentales, en las cuales se desee expandir y/o profundizar los conocimientos y avances sobre los conceptos nombrados anteriormente.

Igualmente, nuestra revisión sobre la literatura académica ya existente permitirá a los estudiantes de la Facultad de Psicología, u otras ciencias afines de la Universidad Tecnológica de Bolívar y otras instituciones conocer los beneficios que trae consigo la práctica del coaching para el desarrollo y fortalecimiento de la auto-eficacia en los individuos. Esto podría incentivar el interés hacia el coaching con el objetivo de promover habilidades y competencias que permitan un crecimiento laboral y personal de los sujetos.

Identificación del Problema

De acuerdo con los estudios de Whitmore realizados en 2002 las organizaciones han identificado la importancia de ofrecer sentido y propósito a sus colaboradores. Teniendo en cuenta los avances tecnológicos, éstas se han preocupado por promover en los empleados competencias técnicas y humanas, y de esta manera enfrentar los cambios que la globalización conlleva. En Latinoamérica, las empresas se están viendo en la necesidad de dejar atrás un modelo mecánico y dar paso a la tecnología e innovación, para generar posibilidades de ubicarse en un mayor rango competitivo al nivel de empresas internacionales y multinacionales.

Las exigencias del mercado han llevado a la necesidad de incrementar el nivel de competitividad, para lo cual las organizaciones buscan herramientas y métodos que faciliten el desarrollo de competencias en las personas y de esta manera, desempeñarse adecuadamente y acorde con los cargos o funciones establecidos en el puesto laboral (Lozano, 2008).

En 1976, Locke (citado en Salgado, Remeseiro e Iglesia, 1996) afirmó que cambiar la forma en que actúan las organizaciones era casi imposible; sin embargo la realidad actual es otra. Desde hace un tiempo las organizaciones no solo se han venido preocupando por cumplir el presupuesto y las metas del año sino que también se han interesado en contribuir con el bienestar de sus trabajadores. Lo anterior se manifiesta teniendo en cuenta que actualmente se han generado problemáticas dentro de las organizaciones como la insatisfacción laboral, la cual implica emociones negativas en las personas ante el puesto de trabajo, como consecuencia de variables tales como la frustración frente a sus funciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, Scott (2007) manifestó que las empresas buscan implementar diversas herramientas que les permitan a sus colaboradores desarrollar y fortalecer sus competencias. Los resultados de dicha búsqueda, indican que el uso del

coaching es un instrumento apropiado para tal fin, el cual ha venido tomando fuerza en el ámbito empresarial.

Se hace necesaria una revisión teórica y estudios empíricos sobre el coaching y la relación de éste con la auto-eficacia que permita confirmar o debatir el vínculo de éstos dos conceptos y su relación con el mejoramiento del desempeño de los individuos dentro del ámbito organizacional.

Objetivos

Objetivo General

Crear una herramienta conceptual útil para que las organizaciones locales puedan usar de manera informada y eficiente la técnica del coaching y potenciar la auto-eficacia en los trabajadores en aras de aumentar su productividad.

Objetivos Específicos

Revisar el estado del arte del concepto de coaching en el ámbito organizacional, en lo que respecta al contexto internacional y latinoamericano.

Revisar el estado del arte del concepto de auto-eficacia aplicada a las organizaciones en el contexto internacional y latinoamericano.

Realizar una revisión conceptual y de estudios empíricos de la relación entre el coaching y la auto-eficacia en las organizaciones.

Metodología de Trabajo

Tipo de Investigación

La naturaleza de la presente investigación será monográfica. Su realización se basó, en la revisión bibliográfica tanto conceptual como de estudios empíricos. Para la recolección de la información las autoras se enfocaron en documentos formales tales como publicaciones científicas reconocidas e investigaciones académicas no publicadas.

Unidades Temáticas

El presente trabajo está demarcado en las siguientes unidades temáticas: a) Coaching: Antecedentes y Definiciones, b) El Coaching en el Contexto Organizacional Internacional y Latinoamericano, c) Auto-eficacia: Antecedentes y Definiciones, d) La Auto-eficacia en el Contexto Organizacional Internacional y Latinoamericano, e) Relación entre Coaching y Auto-eficacia y f) una sección dedicada a estudios empíricos que relacionan éstos dos conceptos.

Etapas de la Revisión

La construcción de este estudio responde a tres etapas: En la primera, se revisaron estudios empíricos y artículos científicos con el cuidado de considerar únicamente aquellos publicados por instituciones académicas reconocidas, fuentes fiables y científicas. Se identificó Google Académico como buscador principal; también se utilizaron bases de datos, a saber: Redalyc, Scielo y Dialnet. Además, se revisaron los recursos bibliográficos ofrecidos por la Universidad Tecnológica de Bolívar en las bibliotecas Luis Enrique Borja Barón del Campus Tecnológico y Daniel Lemaitre Tono del Campus Casa Lemaitre, teniendo en cuenta las bases de datos de economía y ciencias sociales tales como: Ebsco y ScienceDirect. Asimismo, gracias a las herramientas proporcionadas por la Universidad Tecnológica de Bolívar, se tuvo acceso a libros importantes para esta revisión, tales como: a) Coaching: paso a paso, b) Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas,

c) Psicología de las organizaciones. Posteriormente, se continuó la búsqueda en universidades locales como Universidad de Cartagena, y Universidad del Sinú.

A través de la búsqueda realizada se encontraron investigaciones sobre coaching y auto-eficacia a nivel mundial. También se abarcó el contexto latinoamericano; resaltando que el proceso de coaching es un fenómeno reciente y de uso apenas emergente en el contexto de Latinoamérica (Hermans et al., 2011). Por ello, la literatura y estudios experimentales encontrados en su mayoría fueron de países europeos y de Estados Unidos. Para seleccionar la literatura apropiada y actualizada, se tuvo en cuenta publicaciones no mayores a 15 años. Sin embargo, dichos parámetros tuvieron una excepción teniendo en cuenta que, se recopiló información de textos académicos clásicos para realizar una revisión histórica del concepto de auto-eficacia, lo cual implicó remontarse al propulsor de dicho constructo.

La segunda etapa de la investigación, expone la información encontrada en las distintas fuentes mencionadas con anterioridad, clasificando la literatura académica bajo dos parámetros: Revisión Teórica e Investigaciones Empíricas.

La tercera etapa constituye la culminación del estudio monográfico en la cual se establecen conclusiones y análisis propuestos por parte de las autoras.

Revisión Teórica: El Coaching y Auto-eficacia

La presente revisión bibliográfica parte desde los contextos originales, tanto del concepto de coaching como el de auto-eficacia, para ser conducidos hacia el contexto específico de las organizaciones.

El Coaching: Antecedentes y Definiciones

A continuación se presentan momentos históricos mediante los cuales surgió el coaching, resaltando la participación de algunos exponentes que se han interesado en el origen de éste, como lo son: Ortiz (2010), Edwards (2003) y Wright (2005).

Antecedentes del coaching.

De acuerdo con los estudios de Ortiz (2010), el término coach en el idioma español es conocido como entrenador; asegura que la etimología de la palabra coach es reconocida desde el siglo XV, en la ciudad húngara de Kocs, en donde dicho término era conocido por los viajeros como “kocsi szeker” o también como “carruaje de kocs”, para hacer mención a un carruaje famoso de esa época en la región; era una nueva tecnología que consistía en un sistema de suspensión más agradable para los viajeros. De este modo el término pasó al alemán como “kutsche”, en italiano fue conocido como “cocchio”, al inglés como coach y finalmente al español como coche.

Siguiendo con una perspectiva histórica, para 1850 en Inglaterra el término coach fue empleado en las universidades para determinar la imagen de un entrenador; así surge el entrenador académico y luego el coach deportivo. Posterior a esto, a mediados de 1960 este concepto de coaching es integrado en los programas educativos; más tarde en 1980 el coaching es reconocido como un trabajo o profesión (Ortiz, 2010).

Ahora bien, a partir de las investigaciones de Edwards (2003), la historia del coaching podría estar relacionada con uno de los filósofos más antiguos, conocido como Sócrates quien planteó que las personas llevan a cabo un proceso de aprendizaje exitoso, cuando éstas se

apoderan y sienten seguridad de la situación o responsabilidad determinada, sobre la cual tienen autonomía para hacer las cosas.

Asimismo Edwards (2003) indica que en la práctica del coaching, el coachee o coachado (como se denomina el receptor del coaching) desarrolla su propia experiencia, la cual toma un carácter único ante las vivencias de los demás; logrando de esta forma un aprendizaje continuo. Por esto, Edwards (2003) postula que el coaching se ha considerado como un proceso que brinda herramientas para que las personas por sí solas logren construir un aprendizaje exitoso y adecuado.

Para dar continuidad a la historia del coaching, desde una perspectiva psicológica, William James (citado en Wright, 2005), uno de los padres de la psicología, percibió que los coaches tenían gran influencia sobre sus clientes, para que estos lograran trabajar de manera consciente sobre sus vidas mediante el descubrimiento de sus habilidades y capacidades ocultas. Además, Alfred Adler (citado en Wright, 2005), demostró mediante sus técnicas propuestas, por ejemplo, la fijación de objetivos y visiones hacia el futuro, que las personas eran autoras de sus vidas. De manera similar, Carl Rogers (citado en Wright, 2005) propuso en 1951, en su terapia centrada en el cliente, que éste asume que posee determinadas capacidades y competencias, permitiéndole generar cambios positivos en su vida. Estas perspectivas contribuyeron de manera significativa para la emergencia de lo que hoy se conoce como el coaching.

Siguiendo en los orígenes del coaching, Betancur (2011) explica que los principios del coaching se encuentran en la psicología deportiva, debido a que en las investigaciones realizadas acerca de los equipos ganadores, su funcionamiento y su entrenamiento, se ha evidenciado la participación de un coach, que indica una modalidad fundamentada en objetivos claros, habilidades comunicativas, toma de decisiones e incluso, un tutor o guía en todo momento. En definitiva, las instituciones dedicadas al coaching, como por ejemplo

Newfield Network (citado en Betancur 2011) desde 1991 han llegado a la conclusión que el coaching es un proceso en el cual se busca apoyar a las demás personas para que aprendan a interiorizar aspectos sobre sí mismos, sobre otros, y el ambiente que los rodea.

Definiciones del coaching.

En 1995, La International Coach Federation (citado en Ortiz, 2010), considerada como la asociación más amplia de coaches en el mundo, define el coaching como una continua relación profesional que brinda colaboración a las personas para que obtengan logros extraordinarios en sus vidas personal y laboral. En 1996 la Sociedad Francesa de Coaching según Ortiz (2010), determina al coaching como la compañía que se le brinda al individuo a partir de sus falencias laborales, para la mejora o desarrollo de sus habilidades y competencias.

Continuando con el rastreo de las definiciones, los estudios de Whitmore en 2002, identificaron al coaching como un proceso de aprendizaje e interacción entre varias personas, el cual brinda la oportunidad de generar cambios en los individuos, y busca la manera de que éstos encuentren las herramientas para superar obstáculos y situaciones nuevas que se le puedan presentar en la organización. Este proceso permite que el empleado se conduzca hacia el reconocimiento de sus necesidades y/o deficiencias, de igual manera, colabora para que la persona pueda detectar y desarrollar sus propias habilidades y fortalecer sus potenciales.

A mediados de 2003 fue fundada la Escuela Europea de Coaching, (citada en Ortiz, 2010), la cual indicó que el coaching es un instrumento basado en la realización de preguntas, con el fin de colaborar a otros individuos mediante el hallazgo de nuevas habilidades, que permitan alcanzar las metas propuestas.

Por su parte Colomo y Casado (2006), afirman que el coaching en términos generales, se basa en una conversación en la que participan dos personas: el coachado y el coach (tutor),

desarrollándose en un entorno provechoso encaminado a obtener respuestas. La intención de este proceso es apoyar, guiar y asesorar a la persona de manera individual para alcanzar lo que saben y puedan estar ignorando, y de esta forma, conseguir resultados en ellas mismas. Adicional a esto, Colomo y Casado (2006) señalan que el coaching participa como ente mediador para obtener cambios en conductas inadecuadas.

A partir de las diversas utilidades que posee el coaching, Colomo y Casado (2006), determinan la funcionalidad del coaching de esta forma: a) Perfeccionar y fortalecer las capacidades potenciales que posee el individuo, b) Promover habilidades en la persona que le permita estar atento hacia posibilidades de desarrollo, c) Identificar o determinar las estructuras cognitivas que impidan el cambio y el crecimiento personal; y por último, d) Armonizar o ajustar la vida privada y profesional.

En la misma línea de las definiciones de coaching, autores como Duhne, Garza y Quintanilla (2007), asumen que el coaching es una interacción que se construye entre el coach (especialista) y un individuo (coachado o coachee); en donde el coach posee la responsabilidad de brindarle apoyo al coachee, con el propósito de desarrollar sus propias destrezas, las cuales van a permitirle ser una persona competente y con una mayor percepción sobre sus conductas y las acciones realizadas por los demás. Además, dichos autores sugieren que la implementación del coaching da lugar a resultados eficaces en las acciones que emprenden los empleados en el puesto laboral.

Por su parte Scott (2007) argumenta que el coaching le brinda la oportunidad al coachee de alcanzar su propio conocimiento, establecer y diseñar estrategias de acción que le permitan la consecución de sus metas y objetivos, mediante el uso de herramientas adecuadas. Sin embargo, para que todo esto ocurra de manera óptima, es importante que el coach comprenda y tenga amplio conocimiento sobre el contexto en el cual se desenvuelve el individuo, en este caso, saber sobre la organización y las personas que trabajan dentro de ella.

En el 2010, Alonso, Calles, y Sánchez manifestaron que el coaching brinda acompañamiento, permitiéndoles a las personas generar cambios en su interior. De igual modo, se evidencian modificaciones en sus percepciones y conductas, llegando a superar sus propios miedos y obstáculos.

Por otra parte, Ladegard (2011) propone que el coaching aparece como herramienta para influir, asesorar, guiar y promover el desarrollo y potencial de habilidades necesarias para mejorar los hábitos o conductas, en este caso, en la auto-eficacia de cada individuo dentro de la organización. Asimismo, se indica que el coaching es un método o proceso de aprendizaje, enfocado en la interacción existente entre el individuo y su puesto de trabajo.

Por último, es importante resaltar que Colomo y Casado (2006), proponen clasificaciones del coaching, que evidencian la participación de éste en los diferentes contextos sociales: a) Coaching empresarial, encaminado a brindar asesoría a individuos y grupos de una organización, b) Coaching ejecutivo, el cual establece una relación directa entre el ejecutivo y el coach, para obtener cambios en aspectos personales o profesionales, y por último, c) Coaching personal, el cual tiene como objetivo ayudar en temas como valores, propósitos y metas, para que de esta manera, la persona pueda tener una vida agradable o amena.

El coaching en el Contexto Organizacional Internacional y Latinoamericano

El coaching, como se evidenció en el apartado anterior, ha tenido diversos enfoques, por esto se pretende profundizar sobre el uso del coaching empresarial y ejecutivo como pieza clave en el desarrollo de la persona en el contexto laboral, puesto que este proceso de acompañamiento y retroalimentación puede estar dirigido a todos los empleados, ya sean individuos que ocupen cargos gerenciales o subordinados.

A continuación se retoman los tipos de coaching mencionados, las diferentes funciones que éstos poseen y los diversos escenarios geográficos en los cuales tiene lugar

diferenciando Latinoamérica como región culturalmente afín a Colombia, de países anglosajones y de Europa, los cuales se tendrán en cuenta en lo que se refiere en el presente escrito como contexto organizacional internacional.

Coaching en el contexto organizacional internacional.

Leibling y Prior (2004) en su investigación realizada en Londres, proponen que para inducir la participación de los empleados en un proceso de coaching, es necesario que sean estos quienes tomen la iniciativa por interesarse y preocuparse en obtener su crecimiento personal y laboral. Esta herramienta en el puesto de trabajo, se enfoca en las necesidades y/o prioridades del coachado (trabajador), orientándolo a que alcance sus metas laborales; sin embargo, en ocasiones, el coachado no tiene establecidos sus objetivos profesionales ni la manera para lograrlos.

Además, es importante que exista ya sea una motivación intrínseca, una motivación extrínseca, o en el mejor de los casos ambas, para fomentar el cambio de actitud y el desarrollo de habilidades. Implementar un proceso de coaching en la organización, promueve en los empleados una cultura de avance y crecimiento continuo; de esta manera, la motivación de los empleados se reflejará de manera exitosa dentro de la compañía y gracias a esto, la empresa podría generar mayores utilidades, y además, se reducirían los niveles de estrés, ausentismo y el padecimiento de enfermedades, lo cual se vería manifestado en un adecuado y satisfactorio nivel de productividad (Leibling & Prior, 2004).

Al momento de indagar sobre coaching empresarial, Peñalver (2009) manifiesta muchas dudas y críticas sobre la efectividad de esta herramienta, la cual, según su parecer, resulta costosa para los empresarios. Por otra parte, señala que este tipo de coaching, se encarga de apoyar los procesos de crecimiento, fortalecimiento y mejoras del individuo desde un rol netamente laboral.

El coaching empresarial está dirigido para que los empleados logren asumir conductas adecuadas dentro del puesto de trabajo. Lo anterior puede ofrecer beneficios tanto para el individuo, ya que sus comportamientos llegan a ser más eficientes, como también para la productividad de la organización de acuerdo con Peñalver (2009).

Este mismo autor señala que éste instrumento, aunque resulta beneficioso y positivo para el crecimiento profesional de los trabajadores, éstos deben disponerse a recibir de forma adecuada las constantes críticas constructivas y retroalimentaciones, con el fin de mejorar sus destrezas a nivel laboral.

En lo que respecta al inicio, desarrollo y culminación de un proceso de coaching empresarial, Peñalver (2009) manifiesta que éste siempre debe estar enfocado en las competencias laborales del trabajador enmarcadas dentro de la organización. Dicho proceso, se ejecuta mediante seis etapas: a) se establecen expectativas y se llegan a acuerdos de compromisos y deberes entre coach y coachee, b) se genera un discernimiento por parte del coachee sobre sus fortalezas y falencias a mejorar a nivel laboral, mediante el análisis y observación de las mismas, c) se indican objetivos y un plan de acción a ejecutar, basándose en las posibles soluciones para eliminar el problema previamente identificado, d) perseverancia y constancia en cuanto a las actitudes y conductas que debe asumir el coachee, hasta lograr sus objetivos, e) análisis de los resultados obtenidos comparado con el desempeño esperado, f) generar beneficios al empleado en cuanto a su crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

También es importante resaltar que Peñalver (2009), al referirse al coaching empresarial resalta como objetivo principal el mejoramiento del desempeño a nivel laboral de los individuos. Lo anterior se logra través del uso de las herramientas que brinda el coach para que el coachee (trabajador) logre percibir estrategias y métodos que le permitan aumentar su productividad y optimizar su rendimiento dentro del puesto laboral. Dicho autor

afirma que cualquiera no es apto para entrar a un proceso de coaching, solo aquellos trabajadores que busquen su desarrollo personal y profesional, arriesgándose a asumir conductas distintas para obtener resultados nuevos y rentables. De igual forma, el coach, debe caracterizarse por brindar confianza y tranquilidad y ser capaz de lograr la aceptación por parte del coachee para que éste se sienta en un ambiente cómodo, libre de presiones y dirigido a mejorar sus comportamientos.

Coaching en el contexto organizacional latinoamericano.

En los estudios realizados por Useche (2004) en Venezuela, se señala que las organizaciones decidieron introducir ésta herramienta de uso deportivo para ser aplicada al entorno laboral. Además afirma que la utilización del coaching, se genera a partir de la identificación de las carencias de los empleados dentro de las organizaciones; buscando estrategias o herramientas para mejorar su rendimiento, y de esta manera, poder competir en el contexto laboral desde la superación de los desafíos del mercado. Asimismo, el coaching les brinda a sus empleados mayor autonomía para que estos puedan desarrollar conductas que le permitan demostrar sus competencias, tales como adaptación al cambio, trabajo en equipo y sobre todo, un apropiado desempeño individual.

Siguiendo la línea del contexto laboral, en las investigaciones realizadas por Scott (2007) en Costa Rica, se resalta el interés de las empresas hacia el desarrollo personal de cada empleado, ya que los directivos y dueños de las organizaciones han tomado conciencia sobre el valor que tienen las personas dentro de la compañía, puesto que los empleados insatisfechos o con un bajo rendimiento pueden ser fuente principal de baja productividad en la organización. Son los empleados quienes tienen en sus manos la posibilidad de superar las expectativas gerenciales, alcanzar la visión de la misma y cumplir en su totalidad los objetivos organizacionales; guiándose por sus valores y creencias, permitiendo de este modo aumentar los indicadores de productividad y la satisfacción laboral.

En Colombia, Lozano (2008) manifestó que hoy en día diversas empresas definen el coaching empresarial como una herramienta para fortalecer su idoneidad global. Además una empresa triunfadora debe incluir diversos aspectos tales como: a) Desarrollo y/o perfeccionamiento de la filosofía de los recursos humanos, b) Herramientas de aprendizaje que permitan emplear a los gerentes de la organización como coaches, y c) Establecer y/o fortalecer la autoestima de los trabajadores. Asimismo, Lozano (2008) resalta que para que se lleve a cabo un efectivo proceso de coaching en las empresas, deben existir aspectos intrínsecos de cada individuo, como por ejemplo: disciplina, entrenamiento y resultados que demuestren la mejora continua.

Ahora bien, en el 2011 Hermans et al., realizaron un análisis en diferentes empresas correspondientes a diversos países latinoamericanos tales como México, Brasil, Chile y Argentina, e indicaron que muchas empresas consideran limitados sus recursos para formar a sus ejecutivos ya sea por medio de cursos realizados en instituciones de negocios y empresas consultoras. Es por esto que para crecer y desarrollarse como grandes organizaciones y estar al mismo nivel del mercado laboral actual, las empresas se encargan de identificar e implementar estrategias, que les permitan innovar, aumentar su eficiencia y mejorar el servicio al cliente.

De esta manera, la implementación e intervención del coaching ejecutivo, generan un impacto positivo en el crecimiento del individuo, en cuanto a: a) habilidad de liderazgo, b) satisfacción laboral, c) desarrollo personal y d) adaptación y trabajo en equipo (Hermans et al., 2011).

Como se expone anteriormente, aunque el coaching haya tenido sus inicios en el contexto deportivo, ha logrado expandirse a diversos contextos tales como: personal y organizacional. Aunque el coaching tuvo sus orígenes en países denominados como del primer mundo, ha logrado extenderse a países Latinoamericanos.

Pese a lo anterior, y a la gran acogida que ha tenido el coaching en países Latinoamericanos sustentado por Useche (2004), Scott (2007) y Hermans et al. (2011), es importante resaltar que aun no se cuenta con suficiente información académica en Latinoamérica que permita denotar los beneficios que implica las prácticas de coaching dentro de las organizaciones, tal como lo afirman las investigaciones realizadas por Hermans et al. (2011).

La revisión de la literatura, pone en evidencia que la mayor parte de las investigaciones realizadas referentes a coaching, han sido en países europeos y en E.E.U.U.

En lo que respecta a países latinoamericanos, ha tomado un poco más de tiempo pasar de la aplicación rutinaria y diaria, a la publicación académica, y de esta forma sustentar de manera confiable y válida la efectividad del coaching en el crecimiento personal y profesional del individuo (Hermans et al., 2011).

Auto-eficacia: Antecedentes y Definiciones

A continuación se expondrá una revisión conceptual del término, resaltando definiciones de éste e igualmente se evidenciarán las teorías de autores que influyeron para el desarrollo de este constructo desde la perspectiva de: Albert Bandura (1981, 1986, 1994, 2000, 2001, citado en Pajares 2002, citado en Schultz & Schultz 2002) el cual es el fundador del concepto de auto-eficacia.

Antecedentes del concepto de auto-eficacia.

En este recorrido por los orígenes del concepto de auto-eficacia se hallan dos teorías a saber: Teoría del Aprendizaje Social y la Teoría socio-cognitiva, ambas propuestas por Albert Bandura (Pajares, 2002).

Pajares (2002) afirma que a partir del vacío intelectual que encontraron Bandura y Walters en 1963, dentro de la teoría del aprendizaje social expuesta por ellos mismo, surgió la teoría socio-cognitiva propuesta por Bandura (citado en Pajares, 2002). En dicha teoría

Bandura agrega un elemento que complementa los supuestos del aprendizaje social, y propone que el comportamiento del individuo es el resultado de la interacción entre determinantes conductuales, cognoscitivos, y ambientales. Pajares (2002), resalta una de las publicaciones realizadas por Bandura en el año 1977, en la cual refuerza su teoría de aprendizaje social y da paso a la auto-eficacia como pieza fundamental de las creencias de las personas.

Por lo anterior se hace indispensable traer a la presente, descripciones detalladas de las teorías del Aprendizaje Social (Bandura, 1981) y Socio-cognitiva (Bandura, 2001).

Teoría del aprendizaje social.

Según Bandura (1981), la teoría del aprendizaje social hace hincapié en que el comportamiento de los individuos es aprendido mediante la interacción social con el ambiente que los rodea. Bandura (1981) manifestó que los niños eran capaces de aprender un comportamiento a través de una conducta modelada por los demás, es decir por imitación. Luego de ser imitado y aprendido el nuevo comportamiento, éste se fortalecía mediante recompensas o castigos. Adicional a esto, aparece un término denominado aprendizaje vicario, expuesto por Bandura, el cual indica que el aumento de la probabilidad del comportamiento observado será ejecutado si este ha tenido un reforzamiento positivo.

Teoría socio-cognitiva.

La conducta de los individuos por lo general era descrita en términos de causalidad de forma unidireccional en donde ésta era controlada por influencias ambientales o por impulsos internos (Bandura, 2001).

Bandura (2001) propone la Teoría Social Cognitiva, indicando que el comportamiento del ser humano debe ser definido como la interacción entre determinantes conductuales, cognoscitivos, y ambientales. En esta teoría se afirma que los procesos cognoscitivos cumplen una función importante, puesto que ayudan a comprender el entorno, establecer los

momentos ambientales que serán observados, qué significado se les otorgará y qué impacto emocional tendrá sobre los individuos, y de esta manera, organizar la información procesada para que en un futuro pueda ser utilizada. Según Bandura (2001) los procesos cognoscitivos se desarrollan a través de símbolos y de esta forma, los seres humanos le otorgan un significado para dar continuidad a sus experiencias.

En relación a la Teoría Socio-Cognitiva, en 1986 Bandura resalta que ésta guarda cierto tipo de conexión con lo que él denominó pensamiento reflexivo, el cual hace referencia al pensamiento que corresponde y/o concierne a los individuos y a sus propios procesos cognitivos. Además, el pensamiento reflexivo se encarga de evaluar, o considerar las capacidades, y la eficacia de la persona en su vida y con los individuos que la rodean. A lo anterior, se le dio el término concreto de auto-eficacia, que representaba las apreciaciones de la eficacia de cada individuo.

Definiciones de auto-eficacia.

En lo que se refiere al tema de auto-eficacia, éste concepto fue propuesto por Albert Bandura (Citado en Schultz & Schultz, 2002), para señalar aquellos sentimientos de eficacia, actitud y adaptación que deben presentar las personas para afrontar diferentes situaciones.

Albert Bandura (1981, 1986, 1994, 2000, 2001, citado en Schultz & Schultz 2002) define la auto-eficacia como aquellas convicciones que poseen las personas sobre sus habilidades para desempeñarse de manera adecuada y enfrentarse a las dificultades, lo cual influirá directamente en el contexto en el cual se desenvuelven. Bandura (1994, 2000), indica que altos niveles de auto-eficacia llevan a la sensación de bienestar, y a la superación de expectativas del individuo, teniendo en cuenta que las personas que exhiben amplios estándares de auto-eficacia, asumen las tareas complejas como retos a superar sin dejar que ningún obstáculo impida la realización de sus actividades.

En otras palabras, según Bandura (1981, 1986, 1994, 2000, 2001) los sentimientos de eficacia aumentan los logros o metas personales, y asimismo el bienestar personal. Los individuos que poseen un alto grado de seguridad en cuanto a sus capacidades o competencias, describen las actividades difíciles como desafíos que deben vencer o ser superados, en vez de ser considerados como amenazas que deben ser evitadas. Tal pensamiento o percepción de eficacia, promueve e impulsa el interés intrínseco y una gran preocupación por las tareas que son desempeñadas por cada uno de los individuos. Las personas que se interesan por establecer actividades difíciles conservan un alto nivel de compromiso con estas (Bandura, 1994, 2000).

Además, Bandura (1994) también señala que las personas que poseen altos niveles de auto-eficacia son perseverantes y constantes hacia el logro de sus objetivos, recuperándose rápidamente de los fracasos y los derrumbes, puesto que perciben los retrocesos como falta de esfuerzo o pocas habilidades que deben mejorar para conseguir el cumplimiento de sus tareas.

Dado lo anterior, Bandura (1994, 2000) considera que las personas auto-eficaces son capaces de lograr lo que se proponen, pueden disminuir sus niveles de estrés, y son menos susceptibles a estados de depresión. Este tipo de personas afrontan los momentos de amenaza con la plena seguridad de que, efectivamente, están capacitados para ejercer un control sobre ésta.

Por el contrario, aquellos individuos inseguros de sus destrezas prefieren evitar retos complejos o tareas difíciles, debido a que se sienten amenazados ante dichas situaciones; se caracterizan como personas poco ambiciosas, reflejan poco compromiso con los objetivos y metas trazadas. Generalmente, son personas que asumen conductas negativas y desfavorables ante la ejecución de actividades complejas, siendo pesimistas ante el éxito de las mismas, dejando a un lado la expectativa de conducirse satisfactoriamente en el

cumplimiento de los desafíos presentados. A las personas con bajos niveles de auto-eficacia, se les dificulta recuperarse luego de haber perdido la batalla, percibiendo que no son capaces de lograr un desempeño exitoso; debido a esto, son más propensos a estados de depresión (Bandura, 1994, 2000).

Mientras tanto, Garrido (2000) en sus estudios no solo manifiesta que la auto-eficacia es el sentimiento o la decisión de ser capaces de ejecutar un comportamiento con seguridad y a un nivel específico, sino también deja en claro aquello que no hace referencia al concepto de Auto-eficacia.

Durante 2000, Garrido sugirió tres aspectos relevantes que indican un ejemplo significativo de aquello que no es considerado como auto-eficacia: a) Creerse capaz no es lo mismo que ser capaz; la auto-eficacia es sentirse capaz de realizar una actividad con éxito. Un individuo capaz se arriesga realmente, a diferencia de una persona que no se siente capaz, la cual prefiere evadir las actividades y termina fracasando; b) Existen diferencias entre la auto-eficacia y la ejecución; haber logrado realizar una actividad no es suficiente, no existe certeza que la próxima vez, el individuo sea capaz de volver a efectuar la misma tarea; c) La auto-eficacia no es considerada una característica de la personalidad, las competencias laborales de los individuos no son fijas, se pueden diagnosticar y modificar.

En continuidad con las definiciones expuestas, Tejada (2005) define la auto-eficacia como las creencias que las personas tienen sobre sí mismas acerca de sus habilidades para ejecutar actividades o tareas propuestas a cumplir. Igualmente manifiesta que la auto-eficacia es un grupo de diversas creencias vinculadas con distintos tipos de funcionamiento con relación a la autorregulación de los pensamientos, motivación y aspectos afectivos, la cual se refleja en el comportamiento de diversas maneras: a) al generar una respuesta, b) el esfuerzo para ejercer una actividad, y c) esquemas de pensamientos.

Por su parte, Palmer, Manassero, Ferrer y García (2007), consideran la auto-eficacia como la percepción que tiene cada ser humano, sobre la capacidad que posee para realizar u obtener los resultados esperados. Por lo anterior, las organizaciones se ven comprometidas e interesadas en intervenir positivamente en la auto-eficacia de sus empleados, puesto que cuando ellos se sienten capaces de cumplir con sus funciones, contribuyen de manera significativa con el logro de los objetivos organizacionales.

En este orden de ideas, Robbins et al. (2009), retoman las investigaciones de Albert Bandura para asegurar que la auto-eficacia se define como el juicio o seguridad que poseen las personas sobre sí mismas, de cuán bien pueden llevar a cabo una acción para proceder ante acontecimientos eventuales. Además, Robbins et al. (2009) acogen el concepto de auto-eficacia propuesto por Stajkovic y Luthans (Citado en Robbins et al., 2009) afirmando que ésta es la confianza que tienen los seres humanos sobre sus propias capacidades para mantenerse motivados en la realización de sus actividades.

Describiendo los elementos que conforman la auto-eficacia en cualquier contexto, Robbins et al., (2009) dan paso a dos conceptos tales como fuerza y magnitud; donde la primera se refiere al grado de complejidad de la actividad que debe ejecutar la persona y la segunda, responde a la intensidad con la cual el sujeto es capaz de perseverar e insistir hasta lograr el objetivo propuesto o instaurado.

Autores como Schultz y Schultz (2002) describieron que las personas con niveles bajos de auto-eficacia consideran cualquier esfuerzo o intento inútil, debido a esto, suelen sentirse incapaces de cumplir las actividades propuestas, ya que estos niveles bajos de auto-eficacia influyen en la motivación, en las capacidades cognoscitivas, en las aspiraciones, y/o en los deseos y en la salud física de las personas. Por el contrario, los individuos que reflejan niveles altos de auto-eficacia demuestran disposición para enfrentarse a cualquier situación de manera dinámica y positiva, mostrando seguridad para afrontar inconvenientes, y

confianza en sí mismos para superar los obstáculos, los cuales no son vistos como un impedimento, sino como un desafío más para progresar. Asimismo, según Schultz y Schultz (2002) los individuos que exponen altos niveles de auto-eficacia, no decaen en el cumplimiento de sus actividades sino que perseveran hasta alcanzarlas; minimizan los temores internos, aumentan sus ambiciones y pueden desempeñarse mejor en la resolución de problemas que requieran del pensamiento analítico.

Según las investigaciones de Schultz y Schultz (2002), existen fuentes de información mediante las cuales se evidencia la auto-eficacia en las personas: a) Cumplimiento de metas y alcance de objetivos, verificando que el individuo haya logrado la realización de sus actividades asignadas en el tiempo indicado, en lugar de fracasar en el intento de superar los obstáculos, b) Las experiencias vicarias, permiten que las personas se motiven e impulsen hacia la ejecución de sus actividades manteniendo sentimientos de confianza, adoptando posturas similares a los individuos de su alrededor, siempre y cuando perciban que estos han cumplido con el deber de sus funciones, c) Persuasión social/verbal sugiere motivar a las personas, mediante charlas, comentarios y conversaciones positivas, y recordarles que están en la capacidad de lograr los objetivos establecidos, d) Estimulación fisiológica y emocional, la cual lleva a los individuos a sentirse seguros, temerosos e intranquilos, dependiendo de los síntomas fisiológicos y emocionales que experimenten; estas activaciones fisiológicas conllevan a las personas a sentirse auto-eficaces.

De acuerdo a Bandura (citado en Schultz & Schultz, 2002), existen algunas situaciones en las cuales se podría maximizar la auto-eficacia: a) Inducir a las personas a acontecimientos de éxito mediante objetivos que puedan ser alcanzados, b) Exponer a los individuos a modelos que tengan un desempeño exitoso, y de esta manera logren mejorar sus experiencias vicarias, c) Persuadir verbalmente a los individuos, induciéndolos a confiar en

sus capacidades, d) Fomentar la buena nutrición, prácticas deportivas y manejo del estrés para controlar las estimulaciones fisiológicas.

La Auto-eficacia en el Contexto Organizacional Internacional y Latinoamericano

A partir de la revisión expuesta, se resalta el papel que juega la auto-eficacia en cualquier contexto en el cual se pretenda desenvolver el individuo. En la presente recopilación de la literatura académica, se ha querido contextualizar el concepto de la auto-eficacia al ámbito laboral internacional y latinoamericano, por ello, se da paso al desarrollo de la misma.

Auto-eficacia en el contexto organizacional internacional.

Con base a los estudios planteados por Cherniss (1993) en Washington, el concepto de auto-eficacia profesional se refiere a la autoconfianza y creencia que posee el empleado sobre sus capacidades y lograr desempeñarse apropiadamente en el cargo en el cual se encuentra dentro de la organización.

Cherniss (1993) afirmó que factores del ambiente influyen en los niveles de auto-eficacia. También describió una relación existente entre los conceptos de auto-eficacia, motivación, compromiso y estrés, teniendo en cuenta que las personas auto-eficaces tienden a percibir y experimentar menos estrés ante situaciones amenazantes. Además, sugirió dentro de sus estudios, una escala denominada Maslach Burnout Inventory General Survey para la medición de los niveles de la auto-eficacia en la vida profesional de las personas.

En España para el año 2000, Garrido afirmó que la auto-eficacia no sólo hace parte del mundo laboral, sino que ésta se va fortaleciendo a medida que los individuos experimentan y culminan las etapas del ciclo vital; desde el momento en que el sujeto se encuentra eligiendo una carrera profesional ya está evidenciando su nivel de auto-eficacia. Lo anterior, se fundamenta en el argumento de que para escoger una carrera, la persona está

siendo capaz de identificar si está en condiciones, de cumplir con tareas específicas, en este caso, las exigidas por una carrera determinada.

Según Garrido (2000), para iniciar un proceso de medición de la auto-eficacia es importante enfocar la mirada hacia el presente de la persona, no en el futuro ni en el pasado. Es decir formular preguntas sobre si se siente capaz de realizar la tarea, o función en el momento; sería un error preguntarle al sujeto si cree que podrá. Otra observación dada por el mismo autor, sugiere dirigir la atención hacia la ejecución de las acciones que permitan el cumplimiento de las tareas asignadas al sujeto, y no enfocarse en determinar si este conoce e identifica sus capacidades para llevar a cabo tal actividad. Del mismo modo, es esencial que al momento de la formulación de preguntas estas sean establecidas en un tono positivo, dejando a un lado frases negativas.

Garrido (2000) propone que para identificar los niveles de auto-eficacia de las personas dentro del contexto organizacional se hace indispensable diferenciar entre varios conceptos que se incluyen al momento de medir dichos nivel. El rango de complejidad de la tarea, se refiere a la creencia que tiene el trabajador de poder ejecutar sus actividades de manera óptima; justamente aquí se encuentran discrepancias entre una persona y otra, debido a que a medida que aumenta la complejidad de la tarea se evidencian las capacidades de los individuos para llevar a cabo dicha actividad.

De acuerdo a las publicaciones realizadas por Bandura (2000) en Inglaterra, cuando las personas se enfrentan a situaciones complejas, conflictos o dificultades imprevistas, sólo aquellas que se sienten seguras y confiadas de sus capacidades, logran esforzarse y emprender acciones que les permitan sobreponerse a los obstáculos de manera satisfactoria, debido a que dichas personas cuentan con altos niveles de auto-eficacia, visualizando resultados positivos en la realización de sus obligaciones. Contrario a ello, los individuos que suelen conformarse o rendirse con facilidad ante los fracasos, son aquellos que dudan y no

están convencidos de sus habilidades para emprender una tarea y finalizarla con éxito, denotando de esta manera, bajos niveles de auto-eficacia, lo cual los mantiene con pocas expectativas de triunfo y los lleva a percibir resultados negativos.

Bandura (2000) señaló algunas características de los individuos en el sitio de trabajo, con base a sus niveles de auto-eficacia. De esta forma, los empleados auto-eficaces prefieren sugerir y proponer estrategias, reestructuran sus funciones de una forma innovadora a favor del cumplimiento de los objetivos laborales, suelen ser los líderes en su desarrollo profesional, y contribuyen a optimizar los procedimientos en el puesto de trabajo; además se arriesgan a los cambios, se enfrentan a los retos y corren riesgos si lo creen necesario para el logro de sus objetivos. Por el contrario, aquellos empleados que poseen bajos niveles de auto-eficacia, tienden a seguir los lineamientos indicados en el sitio de trabajo, siendo rutinarios en la ejecución de sus actividades laborales, evitan la innovación y creatividad para transformar la estructura tradicional de sus funciones, puesto que perciben los retos y los riesgos como un peligro al cual no se deben exponer.

Cuando los empleados auto-eficaces se encuentran expuestos a exceso de trabajo, altos niveles de estrés, y trabajo bajo presión, suelen adaptarse con facilidad a este tipo de factores que influyen en su rendimiento laboral. Mientras tanto, los empleados con bajos niveles de auto-eficacia, no logran adecuarse apropiadamente ante las altas exigencias del entorno laboral, debido a que la tarea a ejecutar requiere sobrepasar la capacidad de afrontamiento que éstos poseen; lo anterior ocasiona en los empleados desequilibrio emocional y fisiológico (Bandura, 2000).

Como lo sugieren los estudios de Bandura (2000), cuando las organizaciones le brindan al empleado a) la posibilidad de sugerir alternativas para optimizar los procesos organizacionales, y b) le permiten el contacto directo con compañeros eficaces, están

contribuyendo a que sus colaboradores acentúen sus niveles de auto-eficacia, mantengan un equilibrio emocional, y amplíen los estándares de la productividad de la organización.

Finalmente En España, Martínez y Salanova (2006) destacan en sus estudios, que el empleo ha de ser catalogado como una fuente primaria de dinero, el cual influye positivamente en la supervivencia de los seres humanos. Por ello, en el campo organizacional las creencias y percepción de eficacia de las personas toman un papel primordial en la vida de los individuos, ya que estas conducen al logro de objetivos y a un óptimo rendimiento en las actividades y funciones diarias acordes a su lugar de trabajo.

Por otra parte, Martínez y Salanova (2006) afirman que la evaluación de los niveles de auto-eficacia, resulta de gran relevancia para los procesos de calidad y desarrollo dentro de las empresas. Como parte inicial de una evaluación, es necesario establecer escalas congruentes a las tareas específicas o contextos laborales únicos. Lo anterior, es de total cuidado debido a que las escalas de medición de auto-eficacia no pueden generalizarse a todos los sistemas de funcionamiento específicos, teniendo en cuenta que dichos niveles pueden variar según la función que vaya a realizar el empleado.

Para el año 2009 en Estados Unidos, Robbins et al., indicaron que los supuestos de la auto-eficacia se han venido implementando en el área clínica hace mas de 20 años, y gracias a la gran acogida que tuvo este concepto en el campo investigativo, ha ido expandiéndose hacia varios contextos sociales como: a) Ámbito de la salud, b) Equilibrio nutricional, c) Control de adicciones, e) Desarrollo educativo, f) Rendimiento deportivo, y g) Prácticas organizacionales y desempeño laboral.

Por otra parte, Robbins et al. (2009) manifestaron que los sentimientos de auto-eficacia afectan directamente sobre la toma de decisiones y poder de elección, el esfuerzo destinado a cumplir con la tarea asignada y la motivación en cada paso hacia el logro de los propósitos establecidos. Por el contrario, un rango bajo de auto-eficacia puede generar en las

personas susceptible al estrés y al trabajo bajo presión, llegando a experimentar sentimientos de frustración consigo mismo.

Robbins et al., (2009) identificaron dos tipos de auto-eficacia en el individuo: específica y general. La auto-eficacia general es una característica de la personalidad invariable a cada eventualidad que pueda presentarse. Aquella auto-eficacia enmarcada dentro de la dimensión de lo específico, hace parte de la conceptualización propuesta por Bandura, llegando a ser un estado variable de acuerdo a la tarea que debe realizar el individuo. Robbins et al., (2009), conciben la idea que la auto-eficacia específica se enfoca a labores indicadas o determinadas en un contexto dado, la cual puede reforzarse mediante capacitaciones y programas de desarrollo, resultando de ello un óptimo rendimiento del individuo en el entorno en el cual se desenvuelve.

Además, Robbins et al. (2009) resaltan la aplicación de los sustentos de la auto-eficacia en dos áreas relacionadas con el talento humano de las organizaciones: selección de personal y programas de capacitación y desarrollo. Cuando las personas participan en un proceso de selección, es importante que manifiesten ser individuos auto-eficaces, generando seguridad en sí mismos, y de esta forma, demuestren que son aptos para ocupar el cargo.

En lo que concierne a los programas de Capacitación y Desarrollo, Robbins et al., (2009) proponen dichos programas como ente mediador hacia el fortalecimiento y aumento de los niveles de auto-eficacia, teniendo en cuenta que estos programas influirán sobre la auto-eficacia específica y así dar cumplimiento a la función asignada. En otras palabras, los proyectos de capacitación y desarrollo pretenden brindar un espacio a los empleados, en el cual puedan adquirir destrezas, habilidades y competencias que les permitan optimizar su desempeño laboral.

Auto-eficacia en el contexto organizacional latinoamericano.

En Chile, Aguirre y Vauro (2009) manifestaron que la promoción y el mantenimiento de la cultura organizacional es un reto para las organizaciones, por consiguiente es necesario fomentar en los empleados sentimientos de auto-eficacia, con el objetivo de promover altos niveles de desempeño y productividad en la empresa. Además, indican que los individuos auto-eficaces se trazarán metas y accederán a responsabilidades más desafiantes en su trabajo. Por el contrario, es probable que las personas crean en sus habilidades para ejecutar una labor, sin embargo, esto no asegura que posean las competencias requeridas para llevar a cabo la labor de forma exitosa.

Los niveles de auto-eficacia varían a partir de factores tales como género, edad, situación laboral/económica y ubicación geográfica. Las mujeres tienden a ser menos auto-eficaces, puesto que se encuentran involucradas en actividades netamente hogareñas; en contraste, los hombres se desenvuelven en contextos públicos y laborales, los cuales les exige mayor rendimiento en el cumplimiento de sus obligaciones (Aguirre & Vauro, 2009)

Para Aguirre y Vauro (2009), los jóvenes y adultos mayores son más vulnerables a presentar bajos niveles de auto-eficacia. Los jóvenes en su mayoría, aun no cuentan con suficiente experiencia laboral para enfrentarse a tareas complejas y de esta forma, se les dificulta desarrollar confianza en sí mismos para ejecutar sus funciones en el puesto de trabajo; por su parte, los adultos mayores se encuentran limitados a las políticas laborales, las cuales en su mayoría no permiten la contratación de personas con edad avanzada, por consiguiente, los individuos en este rango de edad generan sentimientos de menos valía y desconfianza para ejecutar sus actividades con éxito.

La situación laboral de las personas guarda cierta relación con la auto-eficacia, puesto que atribuyen los altos niveles de auto-eficacia a aquellas personas que mantienen un trabajo estable, teniendo en cuenta que poseen mayores oportunidades para desarrollar competencias

y fortalecer habilidades mediante la constancia y la práctica laboral, contrariamente a aquellos que no cuentan con actividades laborales en su rutina, lo anterior se afirma a partir de las investigaciones realizadas por Aguirre y Vauro (2009).

De acuerdo a los estudios realizados en Colombia en el 2010 por Raigosa y Marín, la convicción de eficacia incide de manera efectiva y/o positiva, en el control de las actividades, como también en el compromiso o esfuerzo voluntario de los trabajadores en la organización.

Finalmente, Raigosa y Marín (2010) indicaron que las experiencias de éxito contribuyen al fomento y fortalecimiento de la auto-eficacia, sin embargo si el sujeto desea mantener y aumentar sus niveles de auto-eficacia, debe estar consciente de su eficacia, mantener sentimientos de seguridad y desarrollar habilidades que le permitan enfrentarse ante crisis de estrés adecuadamente. Por otra parte, manifestaron que la ineficacia se elimina mediante la reestructuración de los pensamientos negativos que tienen las personas para resolver conflictos, y superar dificultades que se puedan presentar en las labores diarias.

A partir de todo lo anterior, se reafirma que la auto-eficacia ha sido un tema estudiado desde distintos contextos sociales del individuo, siendo necesario que las personas cuenten con altos niveles de la misma para mantenerse competitivos, dinámicos, con toleración a la frustración y capacidad para arriesgarse a los retos del medio, ya que aquellas personas inseguras, temerosas y esquivas al cambio no logran cumplir con las exigencias de su entorno (Bandura, 2000).

Teniendo en cuenta el contexto organizacional, como lo señalan Martínez y Salanova en 2006, el empleo es fuente primaria de obtención de dinero, convirtiéndose en pieza fundamental para todo individuo. Aquí la auto-eficacia juega un papel vital, ya que los empleados auto-eficaces son capaces de cumplir con sus responsabilidades y desempeñarse de manera efectiva en el puesto de trabajo, de manera segura y confiando en sus capacidades.

Relación entre: Coaching y Auto-eficacia

En el desarrollo del presente estudio monográfico es momento de profundizar sobre la relación existente, ya sea de carácter lejano o cercano, entre coaching y auto-eficacia en el contexto laboral.

Con base en lo expuesto durante la revisión teórica del coaching y auto-eficacia, se deja en claro que no son temas nuevos, evidencia de ello lo señalan los estudios que se remontan a Bandura (1981, 1986, 1994, 2000, 2001, citado en Pajares 2002, citado en Schultz y Schultz 2002) y Robbins et al. (2009) en lo que se refiere a la auto-eficacia; y Whitmore (2002), Hermans et al. (2011) y Armstrong, Melser y Tooth (2007) referente al coaching. Dichos conceptos, tienen sus inicios en las prácticas deportivas y dentro de éstas se pueden manifestar ambos contenidos.

En lo que se refiere al ámbito deportivo, Vargas (2009) en sus estudios señala que el entrenador se reúne al inicio y al final con los integrantes de cada equipo para establecer estrategias, responder inquietudes e incluso hablar del desempeño obtenido durante el juego; y de esta manera, persuadir a los deportistas verbalmente en cuanto a sus habilidades y desempeño, para brindar una retroalimentación positiva, que contribuya a su auto-eficacia.

En lo que concierne al nivel laboral, Moen y Allgood (2009) afirman que el coaching posee un efecto positivo en la auto-eficacia de los sujetos. Adicional a lo anterior, es importante destacar que los individuos con un alto grado de auto-eficacia establecen objetivos y metas superiores a diferencia de las personas con un nivel bajo de auto-eficacia, conformándose con lo que obtienen sin ir más allá de los resultados esperados.

En las organizaciones, la auto-eficacia es una de las variables más significativas para obtener un adecuado desarrollo profesional, influyendo directamente en el rendimiento del individuo. Igualmente se resalta que el coaching en las organizaciones contribuye al cambio

de comportamiento de los individuos en el puesto de trabajo, permitiendo el aumento de los niveles de auto-eficacia (Moen & Allgood, 2009).

Incluso, autores como Armstrong, Melser y Tooth, (2007) proponen que las prácticas de coaching fomentan los niveles de auto-eficacia en los individuos, generando efectos positivos tales como: a) Comunicación con mayor asertividad, b) Auto-organización mejorada, c) Liderazgo y dirección de equipo global.

En definitiva, el coaching es una fuente de apoyo y promoción de la eficacia, lo cual se manifiesta en los resultados obtenidos mediante el estudio realizado por Maleté y Feltz (en prensa) (Citado en Feltz & Lirgg, 2001). Partiendo de esto, los programas que buscan maximizar los niveles de eficacia en los individuos deben priorizar la auto-confianza como base para aumentar dichos niveles (Feltz & Lirgg, 2001).

Como lo propone Bandura (1981, 1986, 1994, 2000, 2001, citado en Pajares 2002, citado en Schultz & Schultz 2002) la auto-eficacia se define como la confianza o seguridad que posee el individuo para enfrentarse a retos y/o desafíos en los diferentes contextos sociales. Las personas que poseen bajos niveles de auto-eficacia, probablemente no cuentan con las competencias suficientes para cumplir con las funciones estipuladas en su cargo; por el contrario, los sujetos que poseen un nivel alto de auto-eficacia, con certeza manifestarán un desempeño eficaz ante las demandas del contexto en el que se desenvuelven.

Puntualizando la información revisada, un alto nivel de auto-eficacia se puede obtener mediante la implementación de programas como coaching, el cual ayuda a que el individuo se conozca, explore y utilice de forma asertiva sus habilidades y competencias para alcanzar el rendimiento requerido. Teniendo en cuenta las prácticas del coaching en el fortalecimiento de los niveles de la auto-eficacia en los individuos, éste contribuye indirectamente, en la productividad y el desarrollo de las organizaciones (Moen & Allgood, 2009).

Investigaciones Empíricas

Como se ha logrado manifestar en lo anterior, el coaching ha tenido mayor fuerza en países Europeos y Estadounidenses; asimismo, juega un papel importante para el desarrollo de habilidades del individuo, permitiéndole alcanzar altos niveles de auto-eficacia.

Se dará inicio a la revisión de estudios empíricos, mencionando a Parker quien para el año de 1998, se propuso explorar la auto-eficacia en el contexto organizacional. Con su trabajo pretendía definir si existía alguna relación entre las prácticas organizacionales, y la auto-eficacia de la cual hablaba.

Parker (1998) realizó dos estudios experimentales, el primero de tipo transversal, con una muestra de 580 empleados de una fábrica de vidrios. El cuestionario utilizado para medir la auto-eficacia fue “Role Breadth Self-efficacy”, en el cual los empleados debían enunciar actividades operativas que percibían como importantes para desarrollar sentimientos de auto-eficacia. En su segundo estudio transversal, Parker (1998) utilizó una muestra de 622 participantes, durante el primer intervalo de tiempo; en lo que respecta al segundo intervalo de tiempo, fueron 778 participantes de los cuales 459 habían hecho parte de la encuesta anterior, resaltando que la duración entre ambos intervalos de tiempo fue de 18 meses.

Parker (1998) concluye con base a sus estudios realizados, que diversas prácticas organizacionales son piezas fundamentales para promover un amplio rol de la auto-eficacia de los trabajadores, sugiriendo que la calidad de la comunicación dentro de la compañía, motiva a los individuos a expresar su opinión, generando confianza en sí mismos para ejecutar sus actividades con mayor seguridad. Otro factor primordial es el enriquecimiento del trabajo, mediante el cual los empleados tienen la posibilidad de ser autónomos e independientes en la realización de sus funciones, gozando de libertad para tomar decisiones.

Años más tarde, Davut (2005) realizó un trabajo experimental en el cual buscó las diferencias existentes entre los futuros docentes, que eran preparados mediante programas de

coaching, y los que solo recibían visitas programadas por parte de sus supervisores. La muestra presentada fue de 32 estudiantes de docencia en lengua inglesa separados en dos grupos: experimental y control. El grupo experimental estuvo expuesto a las enseñanzas del aula de clases, sometido a constantes demostraciones de las habilidades evidenciadas por parte del profesorado asignado con anterioridad; el grupo control recibió visitas y retroalimentación por una de las figuras de autoridad de la facultad. La investigación se llevó a cabo mediante varios instrumentos de medición: lección enseñada tanto al grupo control como al experimental durante 7 semanas, y la aplicación de una escala de actitud tipo Likert, la cual fue contestada por los participantes de manera anónima.

Los resultados de la investigación demostraron diferencias estadísticamente significativas a favor del grupo experimental, el cual logró desarrollar de manera óptima sus destrezas y alcanzar sus objetivos, aumentando sus niveles de auto-eficacia, teniendo en cuenta que tuvieron el apoyo de varios coaches. En comparación, al grupo control que solo recibió las respectivas visitas por parte de los supervisores de práctica (Davut, 2005).

Por su parte, Armstrong, Melser y Tooth (2007), demostraron que el coaching es una herramienta capaz de generar cambios en las personas, contribuyendo al mejoramiento del sistema organizacional.

Dicho estudio, se llevó a cabo implementando entrevistas en líneas realizadas por 30 sujetos, llegando a evaluar 111 coaches. En estas entrevistas, y por medio de grupos focales, se buscaba medir aspectos como: a) Satisfacción del cliente y percepciones sobre el cambio, b) Eficacia de los cambios y metas establecidas, c) Expectativas de los clientes, d) Efectividad entre la relación del coaching con la eficacia. Las estadísticas obtenidas en la investigación, evidenciaron que un alto porcentaje de los individuos encuestados estaban satisfechos con el resultado obtenido mediante la implementación del proceso de coaching; además manifestaron que el coaching generó cambios positivos en su desempeño profesional

y desarrollo personal. De esta manera, Armstrong, Melser y Tooth (2007) concluyeron que el coaching logró modificaciones y resultados adecuados en la eficacia de los individuos, fortaleciendo habilidades que les permitieran responder de forma asertiva, trabajar en equipo, y mantener una comunicación adecuada.

En el 2009, Vargas publicó un estudio en el cual realizó un análisis para confirmar si las percepciones de los atletas sobre su auto-eficacia y sus emociones, se veían influenciadas por las charlas brindadas por su entrenador antes de las competencias. Adicional a lo anterior, la investigación buscaba comprobar la relación existente entre el coach y el desempeño de los deportistas durante el juego.

Vargas (2009) basándose en las investigaciones realizadas por Hanin y Sirja en 1995, elaboró un cuestionario de eficacia, incluyendo escalas para medir la auto-eficacia, intensidad de las emociones y las percepciones sobre el discurso de los entrenadores, previamente al partido. El cuestionario planteaba una lista de emociones, y los atletas debían indicar el grado en el cual se encontraban con referencia a esa emoción; además debían señalar el nivel en el cual se presentaba el contenido emocional e informativo de los discursos recibidos. La muestra estuvo compuesta por 134 jugadores de fútbol; se dividieron dos grupos: el primer grupo contestó el cuestionario de eficacia, seguido del cuestionario de emociones, contrariamente al segundo grupo. Vargas (2009) logró demostrar que la influencia y el potencial de los coach, para aumentar los niveles de auto-eficacia y emociones en los atletas, mediante el uso de los discursos positivos dados antes de las competencias, ayudaban al desempeño adecuado del equipo en la competencia, sin embargo consideró que aún se necesitan realizar más investigaciones, para afrontar completamente los argumentos y limitaciones de esta investigación.

En el transcurso del mismo año 2009, Moen y Allgood, publicaron un trabajo experimental para evaluar cuatro sub-escalas de liderazgo-auto-eficacia: a) Capacidad general

como líder, b) Capacidad de líderes relacionados con el desarrollo, c) Capacidad como líder con el fin de construir relaciones, y d) Capacidad de líder para ejecutar la gestión por objetivos.

La muestra fue de 144 ejecutivos pertenecientes a una sucursal de la empresa Fortune 500, a los cuales se les aplicó una escala de 32 puntos. Se estableció un grupo control y experimental, sin embargo es importante destacar que dicha investigación no describe el método y los estímulos a los cuales fueron expuestos tales grupos. Moen y Allgood (2009) basaron sus resultados en las respuestas de 127 participantes, incluyendo directivos y autoridades intermedias; dichos resultados fueron significativos para el grupo experimental ya que, se evidenciaron cambios en los niveles de auto-eficacia, capacidad de liderazgo y relaciones interpersonales de forma positiva. En lo que respecta al grupo control, no se presenciaron cambios en cuanto a estándares de auto-eficacia y habilidades de liderazgo.

Moen y Allgood (2009), indicaron en su estudio que las prácticas del coaching ejecutivo aumenta la auto-eficacia de los individuos, siendo éste una estrategia eficaz para obtener un óptimo desarrollo y crecimiento por parte del empleado. Se obtuvieron resultados positivos en el aumento de la auto-eficacia respecto a tareas que implicaban liderazgo en la empresa, como consecuencia de un programa de coaching ejecutivo que se realizó durante un año.

A inicios del 2011, Ladegard dio a conocer su estudio realizado en Noruega, el cual buscaba dar respuestas acerca de cómo el coaching puede optimizar las habilidades individuales para minimizar el estrés percibido. Se efectuaron sesiones durante un período de 3 meses, cada una de 45 minutos; se realizó seguimiento durante el inicio del estudio (T1), en el entrenamiento (T2) y 9 meses después de la última sesión. La muestra fue de 112 personas, las cuales participaron de forma voluntaria; pertenecían a 39 empresas de diferentes

sectores. Los resultados afirmaron que las prácticas de coaching contribuyeron a reducir los niveles de estrés, luego de que los individuos aprendieron habilidades de planificación.

A partir de las investigaciones expuestas por parte de distintos autores, se reafirma que la información obtenida sobre temas como coaching y auto-eficacia surge con base a fuentes específicas en países europeos y estadounidenses.

Sin embargo, fue posible adquirir información que pudiera aproximarse al contexto latinoamericano, citando de esta forma a Hermans, et al. (2011), quienes en su estudio pretendían obtener evidencias que cubrieran el vacío o la falta de información académica acerca del coaching ejecutivo, en lo que respecta a difusión, intervenciones y resultados en América Latina. La muestra fue de 182 empresas de América Latina, correspondientes a 48 empresas de México, 39 de Brasil, 23 de Chile, 59 de Argentina y 13 que pertenecían a varios países de la región, las cuales hacían parte de diferentes sectores. La investigación se desarrolló en dos etapas: en la primera fueron realizadas 17 entrevistas a coaches, coachados y ejecutivos de RR.HH.; en una segunda etapa, se llevaron a cabo encuestas online resueltas por 182 ejecutivos senior de RR.HH.

Los resultados de este estudio demostraron que el coaching ejecutivo era utilizado porque: a) Corregía las necesidades referentes a un mejor desempeño, b) Desarrollaba habilidades específicas en los individuos, c) Brindaba apoyo para empleados de alto potencial; considerando de esta forma que el coaching ejecutivo tendría altas expectativas y un gran impacto positivo en las organizaciones. Por otra parte, el trabajo experimental señala que las empresas aun no han puesto en práctica el coaching porque: a) No poseen individuos o candidatos idóneos, b) La relación costo-beneficio no generaría resultados positivos a la organización (Hermans, et al., 2011).

Con base en lo anterior, a manera de síntesis y para efectos de análisis de los estudios revisados, se expone a continuación una tabla comparativa desarrollada por las autoras.

Tabla 1.

Tabla comparativa de estudios empíricos en países europeos y en USA.

Autor/ Año	Tema de estudio	Muestra	Instrumento	Duración	Resultados
Parker, 1998	Auto-eficacia en prácticas organizacionales	Primer estudio: 580 Empleados de fábrica de vidrios Segundo estudio: 622 participantes (estudio, intervalo 1); 778 participantes (estudio, intervalo 2)	Escala "Role Breadth Self-efficacy"	18 Meses entre cada intervalo de tiempo en el segundo estudio	La calidad de los canales de comunicación, aumenta los niveles de auto-eficacia de los empleados
Davut, 2005	Coaching en la formación de docentes	32 Estudiantes de licenciatura de lengua inglesa	Escala likert	7 Semanas	El coaching aumenta los niveles de auto-eficacia en los futuros licenciados, permitiéndoles el cumplimiento de objetivos
Armstrong, Melsner y Tooth, 2007	Coaching en el contexto organizacional	111 coaches del Institute of executive coaching	Entrevista y grupos focales	15 minutos por cada persona	El coaching genera resultados positivos el lugar de trabajo, pues permite la comunicación asertiva, confianza en sí mismo y aumento de la auto-eficacia
Vargas, 2009	Auto-eficacia en el contexto deportivo	134 jugadores de Midwestern Premier Soccer League	Cuestionario de eficacia, emociones, y percepción de voz	No especifica	Un discurso positivo por parte de los coach antes de un partido de fútbol, logra aumentar los niveles de auto-eficacia en el desempeño de los jugadores
Moen y Allgood, 2009	Auto-eficacia y liderazgo	127 ejecutivos de la empresa Fortune 500	Escala de 32 puntos	No especifica	Los niveles de auto-eficacia de las personas aumentan cuando son reforzados por procesos de coaching
Ladegard, 2011	Coaching y reducción de estrés percibido	112 empresas del sector de la salud, educación y transporte	Secciones de coaching	3 Meses	El coaching fomenta habilidades de planificación para reducir el estrés

Tabla 2.

Tabla comparativa de estudios empíricos en Latinoamérica.

Autor/Año	Tema de estudio	Muestra	Instrumento	Duración	Resultados
Hermans, et al., 2011	Evidencia del coaching en Latinoamérica	182 ejecutivos senior de empresas mexicanas, brasileras, chilenas, argentinas y otras regiones	Entrevistas y encuestas online	No especifica	El coaching promueve un desempeño óptimo y habilidades en los empleados. Las compañías no llevan a cabo prácticas de coaching con frecuencia por el alto costo que ello implica, y porque no poseen individuos calificados para participar en un proceso como este

De acuerdo a todos los estudios empíricos mencionados, se pueden precisar algunas similitudes en las conclusiones planteadas por los autores.

Dentro de las semejanzas se encuentran que tanto Davut (2005), Vargas (2009), y Moen y Allgood (2009), concluyen en sus investigaciones que las prácticas de coaching generan aumento en los niveles de auto-eficacia de los individuos, permitiéndoles optimizar su rendimiento en el entorno en el cual se desenvuelven. Por su parte, Parker (1998) utiliza la comunicación como variable independiente para aumentar los niveles de auto-eficacia; en otro estudio realizado por Armstrong, Melser y Tooth (2007), la comunicación asertiva, confianza en sí mismo, y la auto-eficacia, son el resultado de haber llevado a cabo prácticas de coaching en el contexto organizacional. Autores como Ladegard (2011) y Hermans, et al., (2011), afirman que el coaching interviene en el fomento y fortalecimiento de habilidades de los empleados de forma significativa.

Las diferencias encontradas en los estudios empíricos expuestos se reflejan en la muestra de participantes, metodologías, e instrumentos implementados.

Las muestras correspondían a estudiantes de licenciatura, jugadores de fútbol, y en su mayoría empleados de distintas empresas y sectores industriales. Fueron utilizados instrumentos como: escalas tipo likert, entrevistas personales y online, grupos focales, cuestionarios, secciones de coaching, e instrumentos elaborados por los mismos autores como en el caso de Vargas (2009). Se destaca que Davut (2005) y Moen y Allgood (2009) expusieron a sus participantes a grupo control y grupo experimentales.

Conclusiones y Recomendaciones

Se puede afirmar que el coaching ejecutivo contribuye al aumento significativo en los niveles de confianza, autoestima y auto-eficacia de los individuos (Moen & Allgood, 2009; Davut, 2005)

Los efectos positivos de la técnica del coaching son, pues, evidentes. Para sintetizar los beneficios, y su uso en el funcionamiento humano en las organizaciones; y con base en los trabajos de Armstrong, Melser y Tooth (2007), a continuación se expone una figura sugerida por las autoras.



Figura 1. Beneficios del coaching.

Por otra parte, es innegable que la auto-eficacia es un factor importante dentro del desarrollo personal y laboral de todo individuo, y tal como lo pudo dar a conocer su máximo exponente Albert Bandura (1981, 1986, 1994, 2001, citado en Pajares 2002, citado en Schultz & Schultz 2002), ésta ha dejado de ser un concepto estudiado por Bandura, para convertirse

en objeto de estudio por diversos autores tales como: Tejada (2005), Schultz y Schultz (2002), Robbins et al. (2009), Garrido (2000), Pajares (2002) y Palmer et al. (2007).

Con base en lo anterior, y para hacer énfasis en el impacto organizacional de empleados auto-eficaces, las autoras proponemos una figura en la cual se identifican las características de empleados con altos niveles de auto-eficacia, teniendo en cuenta las investigaciones de Bandura (2000).

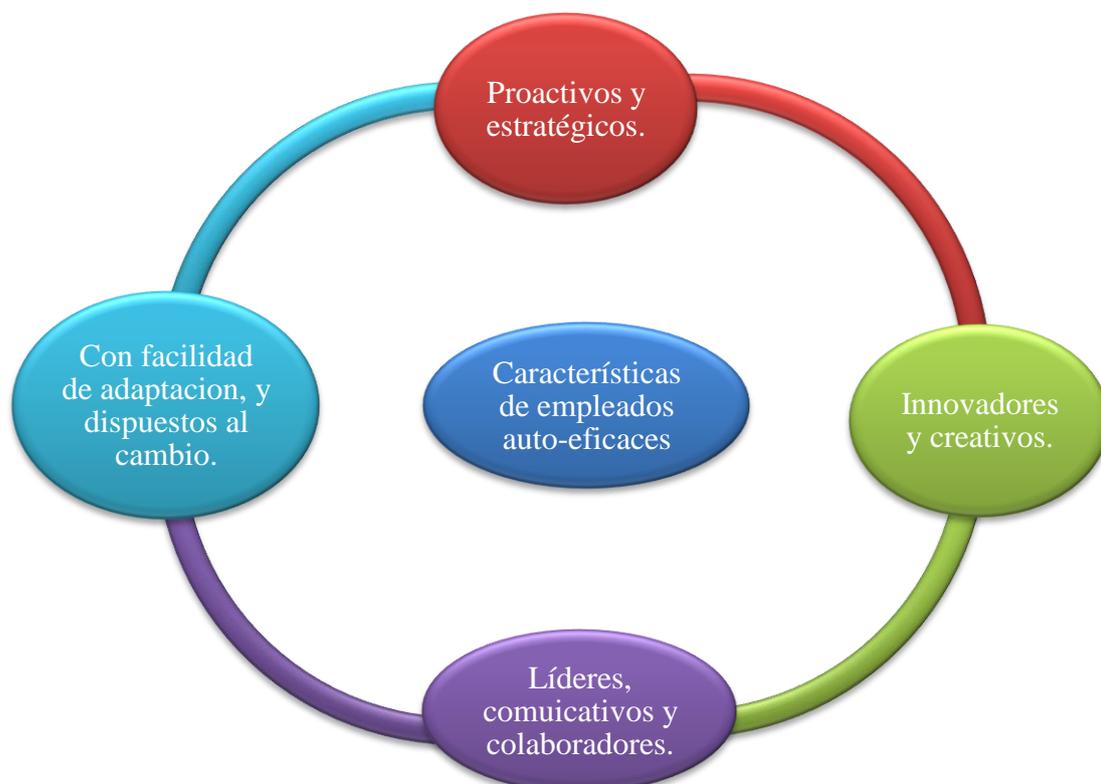


Figura 2. Características de empleados auto-eficaces.

Queda claro que a través de las prácticas de coaching las organizaciones pueden promover en sus empleados beneficios tales como: adquisición de nuevas habilidades, y/o fortalecimiento de las competencias ya desarrolladas y de esta manera los individuos pueden aumentar sus niveles de autoconfianza, lo cual trae consigo un mejor desempeño dentro de la organización.

A nivel laboral, se viene implementando el coaching por medio de programas de capacitación y desarrollo en las organizaciones, con el fin de promover crecimiento personal

y desarrollo profesional a sus colaboradores. Pese a lo anterior, en ocasiones los recursos económicos no son suficientes para cubrir los gastos que implican las prácticas de coaching, lo cual puede considerarse un factor importante que no ha permitido el uso masificado de éste en países latinoamericanos, como lo ha tenido en países del denominado primero mundo dando como resultado un vacío de estudios académicos y empíricos sobre el tema en Latinoamérica.

Un individuo que no maneje adecuadamente altos niveles de estrés propios de su cargo podrá convertirse en un trabajador poco eficiente en su lugar de trabajo; así también, cuando se habla de auto-eficacia, a una persona con bajos niveles de ésta le resultará difícil llevar a cabo obligaciones laborales demandantes de forma exitosa; de la mismo forma un empleado que se encuentre laborando en un cargo que demande altos niveles de liderazgo seguramente tendrá inconvenientes para dirigir equipos de trabajo hacia el cumplimiento de metas. Éstas y muchas situaciones más pueden llegar a prevenirse o mejorar si dentro de las organizaciones se implementan herramientas que promuevan competencias y sentimientos de auto-eficacia en los empleados, de esta manera se logra un clima laboral adecuado, y se aumentan las probabilidades que se cumplan los objetivos organizacionales estipulados previamente.

Como se ha expuesto en los diferentes apartados de ésta monografía, la auto-eficacia les permite a los individuos el reconocimiento y la seguridad para enfrentarse o resolver las distintas situaciones que se pueden presentar a nivel personal y laboral en su vida.

Se puntualiza que el coaching promueve el desarrollo y fortalecimiento de habilidades, contribuyendo a que las personas se sientan seguras de sus capacidades e identifiquen las competencias que poseen al momento de llevar a cabo una tarea o dar cumplimiento a objetivos determinados, de esta manera el coaching logra ampliar los niveles de auto-eficacia en las personas.

Así, queda claro que tanto coaching como auto-eficacia cumplen un papel fundamental en las organizaciones, por ello es indispensable que día tras día los directivos y altos mandos de las compañías optimicen sus programas de desarrollo organizacional e incluyan las prácticas de coaching para fomentar destrezas y competencias en los empleados, teniendo en cuenta que las intervenciones enfocadas a la auto-eficacia, deben estar dirigidas al cambio y mejoramiento de la auto-eficacia específica, la cual hace referencia a la conducta que puede ser modificada, de acuerdo a las exigencias y resultados que se esperan en su entorno.

A continuación se expone una figura desarrollada por las autoras en la cual se relaciona el coaching y la auto-eficacia en las organizaciones.



Figura 3. Relación entre coaching y auto-eficacia en las organizaciones.

Finalmente, es necesario mencionar que es imprescindible que estudiantes, profesionales, e interesados en el tema amplíen los conocimientos y estudios experimentales realizados hasta el año en curso, y de esta manera, brindar un mayor sustento teórico a las prácticas de coaching en el mundo laboral, para dar a conocer más a fondo los beneficios que ofrece el coaching en la productividad de la organización.

Las prácticas de coaching se pueden desarrollar en distintos contextos sociales, permitiéndole el aumento de los niveles de auto-eficacia del individuo. Por ello, con base en la presente revisión, se considera necesario una ampliación de los estudios referentes al coaching y la auto-eficacia organizacional en Latinoamérica, específicamente en Colombia puesto que en el país aún no existe suficiente literatura académica que evidencie los beneficios del coaching en las organizaciones como mediador en el aumento de la auto-eficacia de los empleados.

Por último, en aras de continuar fortaleciendo el conocimiento del concepto de coaching y en sus aplicaciones prácticas, es necesario un trabajo metódico en líneas investigativas tales como: a) Coaching y auto-eficacia para promover la gestión del cambio, b) Coaching y auto-eficacia para prevenir el síndrome de Burnout en los empleados, d) Coaching y auto-eficacia inherentes a los programas de desarrollo organizacional, con énfasis en el bienestar y satisfacción laboral, e) Coaching y auto-eficacia como ente mediador en la reducción de los niveles de rotación de personal, en aras del total cumplimiento de los objetivos organizacionales y los procesos de calidad.

Referencias

- Aguirre, C, y Vauro, R. (2009). Autoestima y autoeficacia en los chilenos. *Ciencia y trabajo*, 11(32), 111-116.
- Alonso, M., Calles, A., y Sánchez, C. (2010). Desarrollo de personas y de las organizaciones, coaching ejecutivo y mentoring. Conceptos. *Mentoring & coaching. Universidad y empresa*, 3, 89-98.
- Armstrong, H., Melser, P., y Tooth, J. (2007). Executive Coaching Effectiveness: a pathway to self-efficacy. *Institute of Executive Coaching*, 1-17.
- Bandura, A. (1981). Self-referent thought: A developmental analysis of self-efficacy. *Social cognitive development: frontiers and possible future*. Cambridge.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice Halls.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-81. New York: Academic Press.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. En E, Locke: *Handbook of principles of organization behavior*, 120-136. Oxford.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory of Mass Communication, *Media Psychology*, 3 (3), 265-269.
- Betancur, F. (2011). Coaching en HSE-Q. Fbg Consultoría.
- Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of Burnout. En Schaufeli, W. y Maslach, C: *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, (135-149). Washington, D.C. Taylor y Francis.
- Colomo, R. y Casado, C. (2006). Mentoring y coaching. It perspective. *Journal of technology management & innovation*, 1(3), 133-139.

- Davut, S. (2005). Impact of peer coaching on self-efficacy and instructional skills in TEFL teacher education. *Elseiver*, 239-254.
- Duhne, C., Garza, R., y Quintanilla, A. (2007). El coaching. *Coaching Ejecutivo: una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente*, (13-15). México. Trillas.
- Edwards, L. (2003). Coaching- the latest buzzword or a truly effective management tool? *Industrial and commercial training*, (35)7, 298-300.
- Feltz, D., Lirg, C. (2001). Self-efficacy Beliefs of Athletes, Teams, and Coaches. RN Singer, HA Hausenblas, & C. Janelle (Eds.). *Handbook of Sport Psychology*, 2da ed., 340-361). New York.
- Garrido, E. (2000). Auto-eficacia en el Mundo Laboral. *Apuntes de psicología* (18)1, 9-38.
- Hermans, M., Franichevich, A., Rama, B., Sosa, R. Fix, M. y Martinho, J. (2011). El Coaching Ejecutivo en América Latina. *Business Review América Latina*, 6 (89), 66-77.
- Ladegard, G. (2011). Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(1), 29-4
- Lefrancois, G. (2001). Teorías del Desarrollo en el Ciclo Vital. *El Ciclo de la Vida*. (6ta ed. 44). México. Thomson.
- Leibling, M. y Prior, R. (2004). Coaching en el trabajo. *Coaching: paso a paso, métodos que funcionan*, (1ra ed. 21-25). España. Gestión 2000.
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, (63), 127-137.
- Martínez, I., y Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios financieros*, 249, 175-202
- Moen, F., Allgood, E. (2009). Coaching and the Effect on Self-Efficacy. *Organization Development journal*, 27(4), 77-82

- Ortiz, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano* 243, 56-68.
- Pajares, F. (2002). Overview of social cognitive theory and of self-efficacy.
- Palmer, M., Manassero, M., Ferrer, V. y García, E. (2007). ¡No es fácil ser buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia, y la satisfacción de equipos de trabajo. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 23(2), 161-181.
- Parker, S. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6).
- Peñalver, A. (2009). Coaching empresarial. ¿Una herramienta de desarrollo para los tiempos actuales? *Capital humano*, (233), 32-36
- Raigosa, D. y Marín, B. (2010). Formación en Creencias de Eficacia. Una Propuesta Para Reducir el Burnout y Optimizar los Niveles de Engagement en Empleados. *International Journal of Psychological Research*, 3(2), 86-92.
- Robbins, S., Judge, T., García, E., Juárez, J., Murillo, E., Ochoa, A., Guadalupe, R., Garza, R., y Badajoz, J. (2009). Comportamiento organizacional positivo. *Comportamiento organizacional*. (13ava ed., 200-211). México. Pearson.
- Salgado, F., Remeseiro, C., y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(002), 329-335.
- Schaufeli, W., Maslach, C., y Marek, T. (1996). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. *Professional burnout: recent developments in theory and research* (135-150). Washington, D.C. Taylor y Francis.
- Schultz, D. y Schultz, S. (2002). Aproximación del aprendizaje social. *Teorías de la personalidad*. (7ma ed., 407-408). México. Thomson.

- Scott, I. (2007). El coaching gerencial: una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones. *Posgrado y sociedad*, 7(2), 34-49.
- Tejada, A. (2005). Agenciación humana en la teoría cognitivo social: definición y posibilidades de aplicación. *Revista Pensamiento Psicológico*, 005 (1), 117-123.
- Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 105(3), 125-132.
- Vargas, T. (2009). An Exploratory Examination of the Effects of Coaches' Pre-Game Speeches on Athletes' Perceptions of Self-Efficacy and Emotion. *Journal of Sport Behavior*, (32), 92-111.
- Whitmore, J. (2002). Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. Ibérica. Paidós.
- Wright, J. (2005). Workplace coaching: What's it all about? *Business Source Premier* 3 (24), 325-328.