



Coaching Organizacional



Av. 15 Las Delicias entre calles 78 y 79. Edif. MATEMA. Maracaibo,
Edo. Zulia. Registro M.E. N° 1333-2380
Teléfonos: 7514075 - 7516208
E-mail: elcedic@yahoo.com www.elcedic.org

ESQUEMA

- 1.- Nacimiento del Coaching en el mundo empresarial.**
- 2.- Ventajas del coaching frente a la competitividad de las organizaciones.**
- 3.- Coaching en las organizaciones.**
- 4.- ¿Cuándo dar coaching?**
- 5.- El Coach.**
 - 5.1.- Características del Coach**
- 6.- Tendencias futuras – hacia dónde va el coaching.**
- 7.- Conozcamos el coaching en organizaciones del sector privado.**

Bibliografía

1) NACIMIENTO DEL COACHING EN EL MUNDO EMPRESARIAL

El coaching tiene su origen en la década del 80 en el ámbito deportivo, dándose a conocer cuando entrenadores famosos empezaron a escribir sus experiencias; a partir de este momento, administradores y ejecutivos estudiaron y aprendieron la metodología utilizada a nivel deportivo e iniciaron la aplicación de dichas técnicas en el entorno empresarial, logrando resultados importantes al alinear las metas individuales con las de la organización.

Sus primeras prácticas se llevaron a cabo en Estados Unidos y Europa y su campo de aplicación es tan amplio que incluye desde el coaching personal, el coaching de equipos, hasta el coaching gerencial; siendo el objetivo de éste facilitar a las personas el logro de los objetivos trazados según el campo en que se aplique.

En la actualidad este enfoque empresarial se dirige a los gerentes, colaboradores y equipos en las empresas, quienes a través del acompañamiento y retroalimentación continua de los procesos logran los resultados empresariales propuestos por cada organización; por lo anterior, se observa que el coaching se ha convertido en una herramienta fundamental en la vida de las empresas, al respecto Goleman nos dice que los "buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional."

En este sentido, el coaching se enfoca al cambio y la tarea de un gerente va más allá de una gestión por resultados, implica también el desarrollo de las personas y los procesos, con lo cual se logra el aumento de la salud y bienestar de las personas y de la competitividad de las empresas frente a los retos que enfrentan las organizaciones de hoy, en un mundo globalizado.

Como se observa esta herramienta surgió como una necesidad de los directivos para hacer más competitivas a las empresas que dirigen, reconociendo como un elemento pilar de las organizaciones a las personas. Una de las razones por las que nace el coaching es por la incapacidad por parte de los gerentes para manejar la toma de decisiones, definir prioridades, establecer estrategias de trabajo y manejar conflictos de personal.

Otra de las razones es el autoconocimiento y la ampliación de la visión tanto de sí mismo como de la organización y optimizar la capacidad de integrar varios aspectos tanto organizacionales como personales. Por otra parte, el surgimiento del coaching ha optimizado la comunicación, el desarrollo de las capacidades personales, la puesta en marcha de planes de liderazgo, y así mismo, ha contribuido al manejo del estrés y

momentos difíciles. En general, como lo señala se ha constituido en una ayuda para verse «como uno es» y no «como cree que es».

Los coaches han utilizado de forma exitosa el Método Socrático dentro de su procedimiento, este método a través de una filosofía denominada Mayéutica, procura el aprendizaje de las personas empleando preguntas para que cada persona vaya descubriendo la respuesta a sus inquietudes por sí misma. Durante todo el proceso del coaching, desde el establecimiento de objetivos hasta la ejecución y seguimiento del plan de acción, el dialogo entre coach y coachee gira en torno a preguntas, ha sido comprobado que “el poder estratégico o direccional de todo diálogo de coaching radica principalmente en la capacidad para cuestionarse.”

En el proceso de aplicación de este método, se observan cuatro elementos claves que deben ser potencializados en el coachee a través del coach y son: el logro del autoconocimiento, el diseño del plan de acción, el alcance de las metas y la utilización de herramientas específicas; por esta razón, se requiere que el coach se encuentre plenamente informado acerca del entorno de la organización y de las personas que la integran, en especial de aquellas que en virtud de las actividades que se realicen se encuentren más próximas; y debe tener especial habilidad para preguntar, escuchar, retroalimentar y planificar.

Este enfoque ha sido catalogado como un estilo de liderazgo que facilita el aprendizaje humano y organizacional; en este sentido, se considera que “el coaching está destinado a ser el método de liderazgo del Siglo XXI”. Al efecto, es preciso anotar que el coaching es un estilo de liderazgo que permite el desarrollo de la gente a futuro, de acuerdo con las metas y competencias que cada individuo establezca para su vida; de la misma manera, las organizaciones de hoy se han enfocado en el desarrollo, promoción y realización de las personas, debido a que han comprendido que es gracias a las personas quienes guiadas por valores, logran la visión, la misión y las metas de la organización, y por ende marcan el comportamiento de los indicadores de procesos y resultados en las empresas.

Con base en lo anterior, es preciso resaltar las razones por las cuales vale la pena implementar el coaching empresarial en las organizaciones cualquiera que sea su naturaleza, ya que independientemente de que ésta sea del sector público o privado el fin último es ser competitiva, lograr las metas y resultados y mantenerse en el mercado; en el caso del sector público, cuando una organización no logra los objetivos o no satisface las metas de los dirigentes del Estado, se corre el riesgo de que la actividad de la organización, en forma parcial o total, se delegue a un tercero.

Una de las razones para la implementación del coaching es el intento de acelerar el desarrollo de personas que han sido visualizadas como de alto potencial, lo cual se encuentra estrechamente relacionado con la necesidad de expansión de las organizaciones a mercados globales; por lo tanto, se busca la formación de líderes y gerentes para un futuro cercano.

No obstante lo anterior, también se busca conservar a los altos ejecutivos que de una forma u otra, con su experiencia y altos conocimientos han construido las organizaciones y que por el paso del tiempo han afrontado cambios en todos los sentidos, social, económicos, personales y mundiales, por lo que no es viable desaprovechar su potencial sino por el contrario debe ser explorado y direccionado a los nuevos retos que tienen hoy las organizaciones.

2) VENTAJAS DEL COACHING FRENTE A LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Como ya se ha dicho el coaching busca explorar y potenciar lo mejor de las personas y de los equipos para que sean más productivos, esto se decanta en la competitividad de las organizaciones; sin embargo, para lograr la "competitividad" es conveniente tener en cuenta algunos aspectos para que las ventajas del coaching conlleven a ella.

En primer lugar, los altos directivos de hoy en día (CEOs) coinciden en sentir y pensar que sus primeros meses de labores bajo este rol son desafiantes ya que deben tomar la dirección correcta y se presentan varias opciones, lo que dice la Dirección General, la Junta Directiva, o los Jefes de Recursos Humanos, entre otros; y todos estos actores pueden tener parte del camino. Esta es la ventaja que aporta el coaching a un CEO para hacerlo más competitivo, la posibilidad de compartir lo que observa, lo que piensa y explorar la mejor manera de actuar. Dado lo anterior, es conveniente vincular en el proceso de inducción a los nuevos Jefes o Gerentes, el acompañamiento de un Coache que permita mejorar su desempeño, facilitar y agilizar la adaptación y asimilación del cambio de rol, y armonizar sus metas personales con las de la organización.

De otra parte, el conocer a las personas que hacen parte del equipo, hace que la organización se convierta en un cuerpo fuerte y competitivo ante las demás de su rama. El recurso humano es el más importante que tiene una empresa u organización, es el recurso racional y que entiende cual es el objetivo y hace todo lo posible para llegar a él; por ello, se deben conocer todas las personas que la integran, conocer sus necesidades y expectativas, detectar sus mejores habilidades, aptitudes y explorar sus conocimientos; y más aún buscar la forma de conjugar todo este universo de factores

para que trabajen juntos en pro de una mejor persona, para que construya sus sueños, los de su equipo y los de la organización.

En tercer lugar, se debe evaluar el aporte del coaching en la generación de nuevos proyectos en las empresas. El mercado actual, exige de las empresas de hoy en día la investigación e innovación constante de los productos y servicios que ofrecen, siendo esto parte fundamental del proceso de mejoramiento continuo que todas las organizaciones deben poner en marcha para ser competitivas; como consecuencia de ello, es frecuente encontrar equipos de trabajo dedicados a investigar y generar proyectos de trabajo, para estos equipos el coaching es de gran utilidad ya que ayuda a encontrar y enfocar el principio, el final, la claridad en la definición de los productos a entregar y la localización y obtención de los recursos. En la creación y estudio de proyectos es necesario la definición de un líder y demás roles necesarios para la ejecución del plan, el coaching genera confianza en la consecución de la meta trazada, así como el establecimiento de un programa de tareas con prioridades y responsables según las habilidades, capacidades y conocimientos de cada uno de los miembros de los equipos; finalmente, facilita la identificación de riesgos y mecanismos para mitigar los mismos.

Cuando las empresas u organizaciones atraviesan por estados de fusión o absorción, se dan obligatoriamente procesos de cambio, integración de procesos y personal, más aún, es la construcción de un nuevo ente con una propia identidad y con nuevos retos y objetivos; para ello, los grandes gerentes deben aprovechar al máximo, los recursos que dispone la nueva compañía y hacer que ellos se integren y formen un equipo para obtener lo mejor, este es el gran aporte que le proporciona el coaching a las organizaciones que sufren este tipo de transformaciones, les brinda la posibilidad de identificar y exaltar las fortalezas de forma objetiva y de alinear las expectativas del personal con las expectativas de la naciente organización.

Finalmente, se puede aplicar este enfoque gerencial cuando las organizaciones optan por incursionar en nuevos mercados en busca de romper fronteras y hacer parte de la globalización, el coaching hace que tanto directivos, como colaboradores den lo mejor de sí tanto individual como grupalmente para el logro de los objetivos propios y de la organización para la cual se desempeñan.

3) **COACHING EN LAS ORGANIZACIONES**

El coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Está basado en una relación donde el coach asiste

en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural.

El concepto de coach puede tomarse como un "acompañamiento", "tutela" o "guía". En definitiva el coach no es más que un profesional "con formación empresarial y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el empresario o directivo, un espacio de reflexión para mejorar".

Por eso es tan fundamental que el profesional que quiera dedicarse al coach o acompañamiento profesional cuente por una parte con suficiente "bagaje" o experiencia y por otra con un considerable equilibrio personal y emocional. Hasta el momento predominaban en esta función psicólogos y ahora otros profesionales abren una nueva vía de inserción: "los psicólogos, legítimamente se han convertido en coach y también es legítimo que los gerentes, con años de experiencia, lo hagan".

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

4) **¿Cuándo dar Coaching?**

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

Así como no podemos imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, nos cuesta imaginarnos a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach. Sin embargo, todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción. Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach. ¿Por qué no se nos ocurrió que los que trabajamos estamos nadando dentro de la sopa de nuestra empresa, y no somos capaces de ver el plato? ¿Por qué no se nos ocurrió que cuando miramos nuestra empresa, la miramos sin poder cuestionarnos aquéllas cosas que son impuestas desde nuestra manera de mirar? ¿No han notado que cuando un extraño mira, de golpe ve las cosas que ninguno de nosotros podía ver antes?

Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

5) El Coach

El coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

5.1) Características del coach:

Las características citadas por Hendricks, son:

FEED BACK: Los Coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.

CLARIDAD: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otro modo las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

APOYO: Significa monitorear la labor del equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA: Permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

MUTUALIDAD: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegurase de que los miembros de su equipo, puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, etc.

EMPATIA: Comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del

equipo. Mientras más preguntas SE hagan, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir de que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

RIESGO: Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

PACIENCIA: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas hepáticas, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.

CONFIDENCIALIDAD: Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

RESPECTO: Implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso esta en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., indica poco respeto a su equipo.

6) TENDENCIAS FUTURAS – HACIA DÓNDE VA EL COACHING

En relación con este enfoque gerencial, es preciso resaltar el planteamiento que estos autores hacen frente a las ocho tendencias que harán del coaching una herramienta cada vez más importante en el mundo de los negocios:

a. El "impulso del rendimiento" que requiere que haya mayor innovación y flexibilidad. Al observar los efectos que ha traído consigo la globalización, las empresas que quieran mantenerse en el mercado y lograr altos niveles de rendimiento, se verán obligadas a implementar estrategias gerenciales que les permitan afrontar los cambios y dar valor agregado a sus productos y/o servicios a través de la innovación.

b. La "personalización masiva del aprendizaje" que es una necesidad ante el fracaso de programas de capacitación generalizados. Ante la diversidad de habilidades, aptitudes y competencias de los seres humanos, cada vez se hará más necesario crear estrategias de capacitación que identifiquen y potencialicen las fortalezas de cada individuo y obtengan el mayor provecho de las mismas a través de los procesos de aprendizaje personalizado.

c. La "necesidad de catalizadores para el crecimiento" cuya vía es el mejoramiento continuo. Dentro de los procesos de capacitación y formación, es de vital importancia la orientación que puede ofrecer un coach, quien a través del entrenamiento que

brinda, lleva a la persona al descubrimiento de sus mejores habilidades y expectativas en procura de su crecimiento personal y profesional.

d. Los "problemas generados por el estrés" que deben ser enfrentados efectivamente. Las altas cargas de trabajo, la obtención de rendimientos financieros, el aumento de las ventas, entre otros, han incrementado los niveles de estrés, tanto a nivel directivo como operativo; por esta razón, se debe preparar a las personas para que asuman sus responsabilidades y actividades de forma óptima, garantizando su bienestar personal y el de la organización.

e. El "efecto de la tecnología" que requiere un liderazgo de equipos y menos control. Dados los avances tecnológicos que afronta el mundo, es necesaria la organización de equipos de trabajo de alto rendimiento conformados por líderes, cuyas acciones se realicen bajo los principios de autocontrol y regulación.

f. La "búsqueda de un trabajo significativo" que requiere una respuesta de los gerentes hacia sus colaboradores y hacia ellos mismos. En este sentido, la tendencia hacia dónde deben ir las organizaciones, es la de asignar a cada individuo aquellas tareas o actividades que al realizarlas le representen un valor significativo a su vida a y a la organización de la cual hace parte.

g. Las "nuevas expectativas de desarrollo" de los recursos humanos que obliga a la gerencia a conocer las necesidades de cada uno de ellos. Con el fin de incrementar la calidad de vida y la productividad de las personas que trabajan en una organización, los directivos deberán conocer de sus colaboradores no sólo sus habilidades a nivel profesional, sino también sus expectativas de desarrollo y crecimiento en todas sus dimensiones.

h. El "énfasis creciente en la diversidad" en el mercado global que requiere del aumento de competencias para dirigir equipos altamente heterogéneos en el ámbito laboral. Como es evidente, la salud y bienestar de los ejecutivos y colaboradores son un factor determinante a la hora de enfrentar las demandas de la globalización, por lo que el rol del coach (ya sea interno o externo) resulta de vital importancia para el logro de los resultados de la organización y de las personas que la integran.

Como podemos evidenciar, todas esas tendencias harán que el uso de esta naciente herramienta de dirección sea de gran necesidad en las empresas que entran al mercado global y requieren del desarrollo de las competencias mencionadas en nuestro análisis anterior. Por lo tanto, es importante que a la luz de esta herramienta se creen e implementen programas de capacitación que tengan un efecto multiplicador partiendo del equipo directivo hasta llegar a los colaboradores de los niveles operativos, con el fin de ayudar a las personas y empresas a lograr sus metas y a

realizar cambios personales y laborales; y por ende, estar en primera línea en el desarrollo de los negocios globales.

7) CONOZCAMOS EL COACHING EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO.

Hoy en día, muchas empresas del sector privado, algunas de ellas muy reconocidas a nivel mundial, han incluido dentro de sus programas de desarrollo para ejecutivos y colaboradores este tipo de entrenamiento, tal es el caso de la Ford Motor Company, organización que en 1997 planteó un programa de desarrollo de liderazgo llamado Capstone que ha dado muy buenos resultados. Igualmente, se encuentra el caso de Levi Strauss, en donde se realizó la contratación de un coach para que orientara al presidente de la compañía a configurar su agenda, su visión y el equipo de trabajo que había heredado. Estas organizaciones decidieron tomar esta opción, en consideración a que los ejecutivos de alto rendimiento siempre “quieren retroalimentación de cómo están trabajando y como podrían mejorar”, siendo el feedback uno de los elementos más importantes de esta filosofía. De la misma manera, se encuentran casos de organizaciones alto rendimiento como son la 3M la cual “define el coaching como una herramienta de Desarrollo de Negocios que se conecta directamente con su misión de ser la empresa más innovadora y el proveedor preferido en todos los mercados a los cuales sirve”; la IBM, que se ha distinguido como una empresa que valora la relación empleado-gerente y que, con el programa de coaching busca reforzar esta relación; y Coca Cola quien por otra parte, participa en un programa que se llama ‘coaching and Feedback’ con instructores internos que facilitan un proceso de aprendizaje de conceptos al principio, para luego introducir una capacitación grupal. Como se observa en estas organizaciones, los procesos de capacitación y desarrollo les han permitido promover y mantener culturas organizacionales de aprendizaje que consecuentemente facilitan su éxito en un mundo global, siendo éste el objetivo de cualquier organización sin importar su naturaleza, tamaño, recursos, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Fuenzalida, R. Coaching y Liderazgo. Portal del coaching, la referencia del coaching.

Recuperado el 5 de julio de 2010 de

<http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Columna/columna.htm>

Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). Coaching práctico en el trabajo. España: McGraw-Hill.

Action Group, Education and Consulting. Sin autor identificado. (s.f.). Recuperado el 5 de julio de 2010 de http://www.actiongroup.com.ar/coaching_gerencial.htm

FritoLay, ejemplo de transformación cultural, Sin autor identificado. (s.f.). Artículo publicado el 12 de mayo de 2005. Recuperado el 15 de junio de 2010 de <http://www.gestionhumana.com>

Microsoft, la fórmula del balance vida-trabajo. Por Juan Camilo Gómez - [gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com). Artículo publicado en el año 2007. Recuperado el 15 de junio de 2010 de <http://www.gestionhumana.com>

<http://www.coachingempresarial>

<http://www.monografias.com/trabajos37/coaching-capital-humano/coaching-capital-humano2.shtml#caracter>

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/Coorganizacional: Página visitada 13-05-2008.

www.monografias.com/trabajos30/comportamiento_organizacional: Página visitada 13-05-2008.