

La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI

Autor: Lyda Gisela Andrade Villarreal

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá, Abril 16 de 2012

La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI

Autor: Lyda Gisela Andrade Villarreal

Presentado a: Faneth Serrano Ledesma

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá, Abril 16 de 2012

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo le mostrará la importancia que ha tomado el Coaching en las organizaciones actualmente y las razones que conllevan a que los directivos deben tener como una de sus cualidades, el desarrollo del liderazgo. En el documento encontrará los orígenes de esta práctica, las evoluciones que ha tenido en el transcurso del tiempo, al igual que los beneficios que esta disciplina le trae a las empresas.

El objetivo principal es analizar la importancia que tiene actualmente el Coaching en las organizaciones del siglo XXI y entender las razones y los beneficios que conllevan a que esta práctica gerencial sea cada vez más evidente en los líderes de las empresas en Colombia.

Por tal motivo le invito a leer el documento donde se ha logrado desarrollar un sistema de gerencia que ha ayudado al individuo a gestionar su vida personal y profesional, esta disciplina se ha denominado Coaching.

CAPÍTULO I

La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI.

En la actualidad la eficacia de la organización de la empresa depende de la conducta de liderazgo de los directivos. A través de los tiempos ha existido una gran incógnita acerca de si el líder nace o se hace; según la “Teoría del gran hombre” algunos individuos nacen líderes (no pueden hacerse o entrenarse) y poseen ciertas características que inducen a otros a querer seguirles; como por ejemplo: Napoleón, Gandhi o Juana de arco, han sido líderes en la historia que independiente de la época en que han vivido se han considerado grandes personajes.

Sin embargo, en mi concepto esta teoría no es completamente cierta, ya que, aunque hay algunas personas que de manera innata poseen cualidades para ser un líder, hay otros que realizando el debido acompañamiento, retroalimentación y entrenamiento permanente, puede llegar a ser un gran líder. Esta es la verdadera importancia que ha cobrado el liderazgo y el Coaching en las organizaciones del siglo XXI, pues hasta el siglo pasado, los directivos no compartían su conocimiento por el temor a ser “desbancado” de su cargo por otra persona más joven y que superara sus habilidades.

Hoy la tendencia es muy diferente, pues para las organizaciones es muy importante que la principal característica con la que debe contar un ejecutivo exitoso sea el liderazgo y dentro de los componentes del liderazgo, uno de los más valiosos es el Coaching.

¿Qué es el Coaching?

Se trata de una disciplina relativamente nueva concebida para ayudarle a las personas a alcanzar sus metas en cualquier campo ya sea a nivel personal, laboral o empresarial. El proceso se lleva a cabo en sesiones periódicas en las cuales el Coachee se reúne con el Coach para discutir las metas a alcanzar donde con la escucha activa y preguntas claves, se despejará el panorama y definir las tácticas para alcanzarlas.

El Coaching, es una práctica gerencial de vanguardia cuyo origen se encuentra dado en el deporte; el especial vínculo con la psicología deportiva se basa en algunos de sus principios en rendir al máximo el potencial de cada uno de sus integrantes, establecer y alcanzar los objetivos comunes y convertir a cada quien en un magnífico jugador de equipo.

Esta disciplina se ha venido aplicado al mundo empresarial y tomando su mayor auge, desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente, cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores dirigían a jugadores, y el especial trabajo que realizan para sacar el mayor potencial de cada uno de ellos y así lograr llevar al equipo deportivo al triunfo; el gran trabajo de estos administradores, era buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos y llevarlos al campo empresarial.

Para comprender el concepto de Coaching, es importante realizar una pequeña reseña histórica sobre el origen de esta palabra, que además de aportar datos anecdóticos ayudará a darle un significado más amplio o una perspectiva diferente y enriquecedora de lo que el término significa.

Si nos remontamos a mediados del siglo XVI en una población pequeña de Hungría a unos 70 km de Budapest llamado Kocs, esta población se había transformado en un pueblo de paso para viajeros; por este motivo algunos habitantes de la villa, se vieron en la necesidad de inventar una especie de carruaje que pronto fue muy reconocido por lo confortable y por el sistema de suspensión que hacía los viajes más llevaderos; de esta manera surge el “Carruaje de Kocs”.

Este carruaje fue denominado como Kocsi, palabra que se traduce al alemán como Kutsche, al italiano como Cocchio, y al francés como Coach. Entonces, el término Coaching que en la actualidad utilizamos proviene de la palabra francesa Coach que significa “vehículo para transportar personas de un sitio a otro”.

En inglés también encontramos la palabra coach asociada a diferentes formas de transporte como pueden ser: Coach Driver (conductor), Coach Station (Estación de autobuses), etc. Avanzando por la historia nos encontramos a finales del siglo XVIII en Inglaterra, estos carruajes tirados por caballos se transformaron en un deporte practicado por la alta sociedad; este nuevo deporte se llamó Coaching.

Una primera conclusión o una rápida idea que se puede obtener del origen de esta palabra a partir de la información anterior, se entendería el Coaching como la manera de transportarse hacia las metas y objetivos con la mayor disponibilidad, disciplina y éxito posible, lo cual se hace posible con la ayuda del mejor vehículo que sería la figura del Coach.

Luis Gabriel Forero 2010. *Liderazgo por valores*. “El Coaching como parte del liderazgo, requiere de una capacidad de acción y una capacitación de aprendizaje, pues el Coach es un entrenador o adiestrador quien asiste al pupilo, a lograr lo que por sí mismo no puede, observa las acciones, escucha y en situaciones problemáticas busca oportunidades, ayuda a controlar las emociones, incrementa la confianza, ayuda a evitar la resignación y el resentimiento, ayudando a mantener la capacidad de asombro, generando ambición y pasión por lo que hace, infundiendo permanente respeto por todo y por todos”.

El Coaching es una herramienta muy poderosa si se utiliza en las circunstancias adecuadas y de la manera adecuada; es básicamente una manera de generar conversaciones de acompañamiento a fin de superar los resultados esperados; estas conversaciones deben estar basadas en la confianza y la confidencialidad. El coach pregunta sin ánimo de generar juicios, y lograr que el Coachee “quiera hacer lo que tiene que hacer para lograr lo que tiene que lograr”. Esta disciplina no debe mal interpretarse ya que no es asesoría, no es capacitación, no es mentoring ni es terapia. La práctica del Coaching es una llave maestra para que las personas redescubran su talento, sus habilidades, aprendan y enseñen a otros cómo construir el camino para expandir el ámbito de las posibilidades dentro del sistema en el que se mueven: la Organización.

Tim Galloway 1975. *The Inner Game of Tennis*. "El Coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas."

Hasta hace unas pocas décadas, los directivos no eran considerados líderes como tal, sencillamente eran personas asignadas en estos cargos por su capacidad para generar resultados (no quiere decir que ésta tendencia haya desaparecido en este nuevo siglo) ...estos gerentes efectivamente presentaban los resultados esperados por la alta gerencia, pero no se analizaba o no tenía mayor relevancia, que esta persona fuese un líder negativo, atropellador; no interesaba el mal clima laboral de la organización, pues este, no representaba un factor de importancia para la empresa.

Si actualmente damos una mirada al pasado, gran parte de la motivación para un colaborador, tiene que ver que tenga la posibilidad de contar con una persona que le realice un acompañamiento y retroalimentación permanente del resultado de su trabajo y no un jefe que le mire como un elemento más de la empresa, a quien solo le interesa un resultado final o sencillamente que aplique aquello de "lo que no sirve que no estorbe".

Hoy por hoy los líderes de organizaciones necesitan ser "Entrenadores". Estamos familiarizados con el rol del "Entrenador deportivo" pero la importancia del aprendizaje, para que las organizaciones se conviertan en "organizaciones inteligentes", nos lleva a considerar un entrenamiento diferente: un entrenamiento desde adentro, sincero, positivo, para que las personas de la organización puedan: Aprender a Aprender.

Nuestras organizaciones necesitan líderes que actúen como formadores de nuevos líderes, directivos capaces de proveer a la organización con nuevas maneras de realizar un óptimo acompañamiento a sus subalternos para generar visiones prospectivas, un excelente ambiente laboral y abrir espacios inexplorados de indagación y creación conjunta. Este líder de líderes está íntimamente comprometido con una visión amplia de sus propias posibilidades y de las personas que forman la organización, al tiempo que se muestra permanentemente involucrado en eliminar los obstáculos que impiden la excelencia en el desempeño y el aprendizaje de sus colaboradores.

Principalmente para que un directivo sea un buen Coaching en la empresa, es importante que practique un buen Coaching Personal. Esta disciplina también es conocida como Life Coaching la cual ayuda a una persona a sobresalir en todos los campos de su vida cotidiana, bien se trate de sus relaciones interpersonales, su carrera, sus sueños, su familia, etc.

Con frecuencia cualquier persona se encuentra en situaciones que no sabe cómo manejar para obtener los resultados deseados. En este tipo de Coaching los aspectos a mejorar en la vida personal son infinitos. Algunos ejemplos pueden ser: encontrar el trabajo ideal para el individuo, sobresalir en el cargo que se ejerce, mejorar sus relaciones interpersonales, conseguir pareja, tener el balance ideal entre la familia, el trabajo y la vida personal, desarrollar la inteligencia emocional, sacarle provecho a su imagen, controlar sus pensamientos, entre otras.

Otra rama que se desprende en el mundo del Coaching, es el Coaching Ejecutivo, como su nombre lo indica se encuentra dirigida a los ejecutivos de las compañías quienes son los directos encargados de dirigir los departamentos y destinos de la misma. En esta rama se encuentran tres frentes principales que cubrir: la relación del directivo con la empresa, la relación del ejecutivo con el empleado y la relación del gerente consigo mismo.

Por lo tanto, un gerente debe trabajar con aspectos de un Coach ejecutivo como es tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades, potenciar sus talentos para lograr la excelencia en su trabajo, alinear sus valores personales con los empresariales, apasionarse con su trabajo, desarrollar en gran proporción su liderazgo, inspirar al personal a su cargo para seguir su visión, tomar conciencia de su papel como Coach para la cual debe adquirir destrezas y usarlas para sacar a la luz lo mejor de su gente, debe desarrollar una visión estratégica que le permita aprovechar las oportunidades del mercado y tomar ventaja de ellas; también debe encontrar un punto donde debe balancear su vida personal y profesional y finalmente, debe convertirse en un buen modelo a seguir para sus colaboradores.

Las empresas deben realizar inversión en preparar e instruir a sus ejecutivos para que se conviertan en verdaderos Coach; pues las contrataciones provienen de la empresa, pero muchos gerentes lo toman por iniciativa propia cuando las compañías por desconocimiento o restricción presupuestal, no les ofrecen estas oportunidades; en muchos casos, los ejecutivos toman la decisión propia por temor a perder su puesto, busca la manera de mejorar su desempeño y buscar asegurar su futuro en la compañía y adicionalmente, busca la forma de ascender dentro de la

empresa por la generación de óptimos resultados y cuenta con el aprecio y admiración de sus colaboradores.

Ahora veremos la parte del Coaching que más nos interesa y es la rama del Coaching Organizacional o Corporativo; esta línea es una herramienta de ayuda para alcanzar las metas y cumplir los objetivos de la empresa, es decir, se encuentra dirigido a las grandes compañías; por lo general esta iniciativa debe ser promovida por el departamento de Recursos Humanos, ya que las metas que prevalecen son las de toda la organización.

Las metas que se pueden lograr a través de esta disciplina organizacional son: mejorar el liderazgo en los cargos directivos, desarrollar el liderazgo en las segundas líneas de mando para que al momento de ponerlas en práctica cuenten con los recursos necesarios para tomar las riendas de la empresa, capacitar a los jefes para que identifiquen los talentos de sus colaboradores y les asignen roles que ejecuten con resultados excelentes, ampliar la efectiva comunicación entre las diferentes áreas y departamentos, lograr equipos de trabajo efectivo, ajustar las jornadas laborales, fomentar competencias de trabajo efectivas, alinear los valores laborales de los trabajadores con los valores empresariales, crear las estrategias de la empresa con el apoyo de los colaboradores que son quienes conocen mejor los productos y clientes de la organización, limpieza y mejora del clima laboral.

El objetivo principal del Coaching Corporativo es transformar a las organizaciones mediante la transformación que se realice a cada uno de sus colaboradores, pues, cuando un individuo cambia, se impacta el medio que

lo rodea ocurriendo en primer momento un cambio pequeño pero a medida que transcurre el tiempo se va trasladando a nivel macro.

Generalmente, los obstáculos que enfrenta una empresa son producto de las dificultades que experimentan sus partes: las diferentes áreas que la componen y sus empleados; al generar soluciones de raíz, no solo se evita que se sigan generando tales dificultades, sino, también que se contaminen las personas o departamentos no afectados. Es donde el Coach y el trabajador o equipo, buscan un camino eficaz para alcanzar las metas empresariales aplicando sus propias habilidades y recursos.

Actualmente el Coaching ha tomado mucha importancia en el ámbito laboral, pues, cuanto más poder adquiere un directivo, mayor es su responsabilidad; en el ámbito de la empresa, por ejemplo, las personas que llegan a lo más alto suelen verse obligadas a convivir con la incertidumbre, la ansiedad y el estrés y si estos factores intangibles no se gestionan adecuadamente, pueden terminar contaminando el estilo de liderazgo, afectar la gestión empresarial y finalmente los resultados.

No obstante, “cuando no sabemos cómo preservar la calma frente a la adversidad, solemos padecer mucho malestar, que a su vez nos hunde en un círculo vicioso”, señala la Coach Maite Barón, directora de Building Visionary Organizations. "Está demostrado que cuanto más sufrimos, más caemos en el egoísmo y el egocentrismo, lo que nos lleva a reaccionar negativamente cada vez que sucede algo que no se adapta a nuestros deseos y expectativas", añade Barón, especializada en desarrollo directivo, con clientes como Reuters, BT, Carat, Warner Bross y L'Oreal.

Desde principios del siglo XXI ha comenzado a profesionalizarse el Coaching como una disciplina que promueve el autoconocimiento y el desarrollo personal de altos directivos, de manera que puedan afrontar con serenidad y más objetividad las adversidades y desafíos inherentes a su cargo. Como se mencionó anteriormente, lo curioso es que la figura del Coach o entrenador personal apareció en la década de los ochenta del pasado siglo para asesorar y desarrollar jugadores de tenis más maduros emocionalmente. El experto norteamericano en entrenamiento deportivo Timothy Gallwey descubrió que la calidad técnica de los tenistas de élite era básicamente la misma y que, en última instancia, el éxito dependía de "la calidad psíquica o mental" a lo que este especialista denominó "juego interno".

John Whitmore, pionero en la práctica del Coaching ejecutivo, que ayuda a los directivos a que "se conozcan y comprendan mejor a sí mismos, siendo dueños de su mente y de sus pensamientos", lo que puede generar "un profundo cambio en la manera de verse a sí mismos, así como de concebir la gestión de otras personas", explica el coach Manuel Seijo, presidente de la Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP).

Si bien el Coaching y la psicología comparten su afán por escuchar a las personas para descubrir las causas de los efectos que pretenden modificar, la diferencia radica en que mientras el psicólogo se centra más en el problema, el coach pone su mirada en la oportunidad de crecimiento; y no sólo eso "el buen coach no da respuestas ni toma decisiones, sino que actúa a modo de espejo para que sea el propio ejecutivo quien descubra la solución por sí mismo", sostiene Seijo.

Así, no sería descabellado afirmar que el filósofo griego Sócrates, con su método mayéutico, fue uno de los primeros Coachs que ha pasado a la posteridad. Su filosofía era simple, su impacto muy profundo; se dedicaba a hacer las preguntas pertinentes en el momento oportuno, permitiendo que su interlocutor descubriera la solución que estaba buscando.

Una parte fundamental dentro del Coaching Organizacional es el reconocimiento, esto quiere decir "tener en cuenta" y "reconocer" los aportes individuales y hasta cierto punto premiar y motivar a quien se lo merece; el reconocimiento parece sencillo pero no lo es, ya que es complejo encontrar este punto como método empresarial.

En las conductas empresariales se sigue teniendo la creencia que si existe comunicación hay pérdida de autoridad y si se reconoce una labor bien realizada o una actitud adecuada a un colaborador, esto implicará aumentos de salarios; el grave error de " Si no les digo nada a mis empleados, es porque hicieron las cosas bien, los llamo solamente para indicarles donde se equivocaron". Lo lamentable es no llegar a darse cuenta que un buen reconocimiento aunque sea verbal, en el momento indicado es uno de los indicadores más directos de la motivación, favoreciendo también a la comunicación; reconocer a todo ser humano necesita una retroalimentación positiva y constante.

El reconocimiento, la comunicación y la motivación, son un común denominador y es donde el 85% de las compañías falla en su

implementación. El reconocimiento pone en marcha la motivación, motivar es poner en movimiento; este movimiento es impulsado por emociones. Esto ayuda a mejorar la autoestima de todo trabajador y lo motiva para mejorar su desempeño.

Una persona motivada rinde 80% de su capacidad laboral. La misma persona rinde un 30% de su capacidad cuando está desmotivada. Esto significa que por la misma remuneración se pierde nada menos que el 50% de capacidad de cada empleado que podría ser invertido en la organización al prestarle atención al potencial emocional de los empleados y el entorno humano general. Por lo tanto, se debe poner particular atención a la motivación de los empleados; se debe tener espíritu de equipo, ser un líder absoluto, comunicar adecuadamente.

Las características de hacer los reconocimientos en Coaching incluyen: Alabar en público, criticar en privado, compartir las metas, compenetrarse en el trabajo de los demás, no dar largos sermones y hablar claramente.

Así como los buenos gerentes no siempre son buenos líderes, los buenos líderes no siempre son buenos coaches; los mejores líderes en las organizaciones de hoy integran las bases fundamentales del management, el liderazgo y el Coaching. Ellos construyen un equipo ganador para ser apoyados en las áreas donde son débiles. Los talentos para ser un líder no son los mismos que los de un coach; a veces por ejemplo, es común ver a un gran líder sin seguidores, su inhabilidad para comunicar e inspirar a aquellos subordinados a él desemboca en una parálisis organizacional, en la que ni la organización ni los individuos se mueven hacia adelante. Un buen coach es

capaz de ver las emociones de las personas como datos y lidiar con ellos sin juzgar al individuo.

Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son: primero, aprender a enfatizar elecciones y opciones en lugar de responderle las preguntas al individuo, y segundo, dar una retroalimentación honesta. Dada la dificultad de estas dos habilidades, no es sorprendente que los líderes ejecutivos de hoy estén buscando a coaches que les ayuden a desarrollar esos talentos. La complejidad del ambiente organizacional genera cantidades de actitudes y comportamientos que parecieran reducidos solo al ámbito del trabajo. No obstante, el ser humano, en sus diferentes roles no se despoja totalmente de la gran cantidad de elementos que le conforman, para actuar sólo en un escenario específico (en mi concepto el ser humano es uno solo y su comportamiento, sus actitudes y valores, no puede ser diferente en su vida personal a la de su ámbito laboral).

Existe, mucha confusión acerca de cuáles son las diferencias del Coaching con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular, único. El Coaching es un ejemplo diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo. El Coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser". Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

Hoy en día las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden

responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que necesita y desea, como en una competencia internacional.

El gerente, ve su posición como el de dirigir y controlar la performance (lo que se percibe, lo que se ve) de su gente para obtener resultados predecibles, tiene objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos, tratan de motivar a la gente, usa premios y castigos para controlar conductas, busca resultados y puede estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden.

A diferencia del coach, ve su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes, está orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinea los objetivos con los objetivos comunes de la empresa, los coaches insisten en que la gente se motive a sí misma, demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando, crean posibilidades para que otros lideren, confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta, buscan los resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.

Por consiguiente, para las organizaciones es conveniente contar con coaches en cada uno de sus departamentos y dar la oportunidad de que estos líderes formen otros líderes y resulta siendo un gana y gana para todos.

Es por ello que cobra importancia la asesoría y orientación tanto individualmente como en forma colectiva, en cuanto a la comprensión de la incidencia de la actuación personal en el grupo de trabajo, la complicada red que se teje y el impacto de todo ello en la organización. El Coaching como nuevo concepto en liderazgo proporciona un magnifico y aún inexplorado camino para el desarrollo organizacional a través del crecimiento de sus principales colaboradores y generadores de negocios.

El Coaching se funda en el reconocimiento de lo que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua; esto implica que no basta con la intención de realizar determinadas acciones o aprendizajes, no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no podemos hacer. Hay desempeños que muchas veces no satisfacen los directivos, a partir de los cuales se generan resultados que no les gustan y que recurrentemente generan los mismos problemas; quisieran hacer las cosas de otra manera, pero simplemente no saben cómo hacerlo.

El verdadero problema no se encuentra en que el individuo no se dé cuenta de que sus acciones son ineficaces; lo sabe y entonces el problema reside en que no logra romper el círculo que lo lleva a repetir esos resultados negativos. No se logra siquiera detectar que es aquello que hace mal, aquello que compromete negativamente su desempeño. Cuando ello sucede se ha abierto el espacio para el Coaching. Los coaches, por lo tanto, son facilitadores del aprendizaje ese es su dominio de competencia; lo que ellos realizan no es una "terapia" los coach simplemente promueven experiencias

de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos.

El Coaching Organizacional en Colombia, más por la experiencia y la observación, que con estadísticas (que no las hay), dos coach colombianas dan fe del crecimiento que esta actividad ha tenido, no solo en Colombia sino también en la región. Según Ximena Fajardo, coach certificada y directora para América Latina de entrenamiento de American College, “la demanda de este servicio ha aumentado en proporciones agigantadas en la región. El tema se mueve mucho en Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y en Centro América”, países a donde ella viaja constantemente. El crecimiento de las empresas, los retos frente a la globalización, la penetración en nuevos mercados hacen que las organizaciones requieran líderes ejecutivos muy bien preparados para dirigir los destinos de las compañías.

Según Inés Pardo, también coach certificada y gerente de Career Partners Internacional, las empresas invierten en este tipo de capacitaciones dentro de sus programas de desarrollo. “Lo hacen con personas con mucho potencial, con los mejores, a quienes ven que pueden crecer dentro de la organización. O incluso para los altos directivos que requieren reforzar alguna habilidad o desarrollar otra”, dice. Las dos profesionales coinciden en que los temas que más inquietan en la alta gerencia y por los cuales suelen contratar a un coach es el tema de liderazgo, en aspectos como mayor y mejor comunicación con sus colaboradores. También es muy común el tema de cambio de rol, “profesionales que vienen de manejar cargos técnicos y pasan a tener personas a su cargo”, comenta Pardo.

Otras consultas tienen que ver con la administración del tiempo, la reducción del estrés, potencializar el trabajo en equipo, mejorar el proceso de toma de decisiones, entre otros. Sin embargo, hay un tema, según Fajardo, que ha tomado fuerza y es el de cómo lograr el balance entre la vida laboral y la personal, especialmente en las mujeres que van ascendiendo.” Muchas de ellas, incluso, están asumiendo el sostenimiento de sus casas y esto genera muchos conflictos y sentimientos de culpa frente a su pareja y a sus hijos por la falta de tiempo”, comenta. Para que un proceso de Coaching arroje resultados favorables para la persona y la empresa se debe plantear muy claramente el objetivo y ahí es donde entra el coach. “Lo más importante es oír a la persona, saber qué es lo que le inquieta y qué es lo que busca, para luego ayudarlo establecer objetivos alcanzables, claros y medibles”, dice Pardo.

Las dos especialistas afirman que un acompañamiento de este tipo puede durar mínimo seis meses, con el compromiso de todos. Desarrollar el trabajo en equipo es uno de los temas que suelen abordar los ‘coach’ cuando son requeridos por una organización. Un proceso de acompañamiento puede durar mínimo seis meses, si hay disciplina y compromiso.

Con el fin de medir resultado, al preguntar a los miles de participantes en la encuesta global acerca de su experiencia en los 12 meses previos al estudio, los participantes fueron más dados a reportar un aumento que un descenso en sus ingresos, horas, número de clientes y ganancias. En términos generales, el balance positivo en los indicadores de la tendencia

señala claramente que es una profesión que continúa creciendo en medio de las dificultades económicas de la época.

Hay numerosas formas y metodologías de Coaching, aunque el hilo común es que todos los estilos de Coaching utilizan un estilo de facilitación. El coach utiliza un proceso de participación que conlleva el hacer preguntas, en general incentiva un cierto desafío, dejando que la persona aprenda utilizando sus propios recursos. En los casos en que se entrene a personas que no tengan conocimientos sobre materias críticas, el coach puede necesitar impartir primero algo de conocimiento, antes de desarrollar el estilo de facilitación. En las organizaciones, los líderes recurren con frecuencia a los entrenadores con el fin de mejorar el desempeño organizacional en las áreas críticas.

Es importante revisar algunas de las razones por las cuales el Coaching es importante implementarlo y ejercerlo en la organización.

Se ha demostrado que a nivel de organización, el Coaching mejora el rendimiento de las personas; la organización está formada por personas, por ende, cuando las capacidades individuales de las persona mejoran, en la organización se hace visible este resultado, entonces la competencia global mejora y a su vez esto conlleva un aumento de la productividad y de la rentabilidad.

Cuando se vive el Coaching como una habilidad clave de liderazgo, la producción tiende a aumentar; los miembros de los equipos que forman parte de sesiones de entrenamiento, se sienten más valorados al tiempo que tienen una mayor consideración por la calidad de su trabajo. También se sienten mucho más apreciados y en numerosos estudios de recursos humanos en donde se ha aplicado la disciplina del Coaching, se ha revelado que los empleados que se sienten apreciados y tienen un mayor nivel de satisfacción en el trabajo. Tales empleados responden ante trabajos mucho más duro y muestran un mayor compromiso.

En las organizaciones se asignan responsabilidades a diferentes personas y cada miembro es responsable del uso de unos determinados recursos. Pueden ser responsables de un equipo, de las finanzas, etc., cada uno es responsable de cómo utiliza su tiempo. El Coaching puede ayudar a las personas a aprender cómo utilizar los recursos de una manera más eficiente y responsable. Muchas sesiones de entrenamiento hacen hincapié en la integridad y la habilitación de las personas. Si se entrena al personal en el uso de los recursos, se conseguirá un grado más alto de efectividad. Por ejemplo, si se entrena con regularidad a un administrativo en la integración de cuentas de gastos, este tendrá menos probabilidades de abusar de ellas.

Uno de los beneficios destacables del Coaching está en la mejora significativa del servicio al cliente. El Coaching tiende a hacer que los trabajadores se comporten como si fueran los dueños de la parte del negocio en que trabajan. Muchas organizaciones manifiestan notables mejoras en el servicio al cliente después de que sus empleados hayan pasado por sesiones de entrenamiento.

Normalmente, los equipos tienden a funcionar mejor después de una sesión de entrenamiento. Esto es porque en la mayoría de las sesiones, los diferentes miembros del equipo intercambian francamente puntos de vista y resuelven los conflictos. La gente aprende a discutir sobre los temas de manera abierta y honesta, cosa que es sana para el equipo y se vuelve parte de la rutina diaria, lo que conlleva a que la comunicación entre miembros de áreas y las mismas áreas entre sí de la organización tengan relaciones más maduras y los conflictos casi que desaparecen.

En efecto, son muchas las ocasiones en que, en las organizaciones se trabaja centrados en los resultados que se le exigen a las personas, olvidando que éstas tienen competencias, habilidades y talentos que necesitan desarrollar de acuerdo con la cultura corporativa, del escenario organizativo donde se desempeña y de los roles que se asigna a cada colaborador donde éste podría ser mucho mejor si se da el lugar apropiado a la persona apropiada.

El Coaching ha tomado una posición muy importante en las organizaciones del siglo XXI, dado que, como la filosofía de trabajo en equipo con sistemas, herramientas e instrumentos de medición constituye una nueva tecnología de gestión estructurada e innovadora para el desarrollo de estrategias y tácticas en el terreno de competencia empresarial, aportando una visión más amplia y trascendente hacia los integrantes del grupo centrando su objetivo en el desarrollo integral del Líder como "Coach"

del equipo; de los integrantes como talentos para el desempeño y de la sinergia del equipo como multiplicadora de resultados.

El Coaching no solamente funciona en la línea de coach hacia un Coachee sino también hacia varios Coachee, partiendo de que en las organizaciones siempre hay un director (líder) que es quien debe dirigir a otras personas; es muy importante que el coach del equipo sepa desempeñar su papel ya que por mantener la relación de equipo el éxito del coach será medido no sólo por los resultados de su desempeño sino por los de su equipo.

En conclusión, la importancia del Coaching en las organizaciones está dado porque facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficaz y eficiente, moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación, predispone a los individuos a la colaboración, trabajo en equipo y creación de consensos, permite explotar la potencialidad de las personas, desarrolla las habilidades de los coachees, facilita el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño, entre otras.

Con la elaboración de esta tesis, también se puede concluir que, aunque esta disciplina lleva 25 años de presencia a nivel mundial, en Colombia no se ha llevado completamente a la práctica y es necesario que las personas que nos estamos formando como gerentes, como líderes, tengamos en cuenta que el Coaching es una buena práctica para aprovechar al máximo el potencial de las personas y de hecho, el propio.

CONCLUSIONES

- El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes con el principal elemento, que es teniendo en cuenta a los individuos que hacen parte de ella; las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten, porque así lo desean
- Esta práctica se aplica cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre la mejora de los empleados, cuando se percibe y se mide que hay un bajo rendimiento laboral, cuando el empleado necesita mejora alguna destreza dentro de su trabajo. El Coaching es una manera de buscar liderazgo, con una movilización hacia el éxito de equipos ganadores.
- El Coaching es bueno para la empresa, los colaboradores y para los gerentes, pues mediante éste, el gerente desarrolla sus relaciones, las cuales tendrán como resultado un desempeño continuamente mejorado para el jefe y sus colaboradores.

GLOSARIO

- **Coaching.** Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupo de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. Es una disciplina que ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de los elogios y retroalimentación positiva basado en observación. También se define como una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas: en nuestro caso un supervisor y un individuo.
- **Coach.** Es un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Como características principales que posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en 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 talentos individuales.
- **Coachee.** Es una persona que recibe la ayuda del Coach para que éste, le ayude a enfocarse en un momento crítico de su vida personal o laboral. Es como un “pupilo” del Coach.
- **Mentoring.** Proceso de aprendizaje personal por el que una persona asume la propiedad y responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional para lo cual cuenta con un mentor.
- **Mentor.** Consejero sabio o asesor.

BIBLIOGRAFÍA

- Forero Luis Gabriel, Liderazgo por valores. Editorial Buena Semilla EBS 2010
- www.buenastareas.com
- www.tycvirtual.com.co
- www.karisma-rh.com
- www.potenciales-humanos-.com.ar
- www.agedigital.com.co
- www.monografias.com
- www.todosobrecoaching.com
- www.infomipyme.com
- www.portafolio.com
- www.accionesdesarrollo.com