



República de Colombia
Ministerio de Defensa Nacional
UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

**EL COACHING COMO PILAR FUNDAMENTAL DE LA COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL**

YUDI JOHANNA BATANERO SOTO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.

24 DE NOVIEMBRE DE 2010



República de Colombia
Ministerio de Defensa Nacional
UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

**EL COACHING COMO PILAR FUNDAMENTAL DE LA COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL**

YUDI JOHANNA BATANERO SOTO

ENSAYO DE GRADO

ASESOR

DAVID ANDRÉS CAMARGO MAYORGA

DOCENTE DE CÁTEDRA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C., 24 DE NOVIEMBRE DE 2010

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	4
1. EL COACHING COMO PILAR FUNDAMENTAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	5
1.1 EL DESARROLLO DEL COACHING A NIVEL MUNDIAL.....	6
1.2 EL LIDERAZGO COMO CLAVE DE ÉXITO.....	10
1.2.1 Técnicas de Coaching.....	12
1.2.1.1 Elección del Coach.....	13
1.2.1.2 Fijar objetivos.....	13
1.2.1.3 Fijar rutinas.....	14
1.2.1.4 Definir metodologías.....	14
1.2.1.5 Registro de trabajos.....	15
1.2.1.6 Evaluar el progreso individual y organizacional.....	15
1.3 EL COACHING COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	15
2. CONCLUSIONES.....	19
BIBLIOGRAFÍA.....	20

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía se ha visto reflejada en las constantes innovaciones científicas y tecnológicas, las cuales han generado no solo cambios en la mayoría de procesos productivos de bienes y servicios, sino en las exigencias hacia las empresas que aspiran a participar en el mercado internacional.

Este mundo globalizado y cambiante ha generado nuevas formas de ver los negocios, muchas empresas quieren mejorar y sostener su productividad y competitividad a través de la optimización de sus procesos, la adquisición de nuevas tecnologías, el mejoramiento de la calidad de los servicios y/o productos, la satisfacción y el servicio al cliente, entre otras. Estas estrategias pueden ser herramientas que lleven a las organizaciones a ser más competitivas en el mercado y así lograr el posicionamiento de su marca. Sin embargo, para que todos estos procesos sean éxitos se requiere de un factor clave: la preparación del talento humano.

Por ello, las organizaciones necesitan de gerentes mejor capacitados, que tengan una visión empresarial actualizada para hacerle frente a los retos que el mundo globalizado presenta. La gestión en las empresas y organizaciones evoluciona lentamente, con algunas excepciones como respuesta a un mercado más exigente, más competitivo, más tecnificado, más evolucionado, pero a la vez más turbulento e incierto.

Muchas organizaciones han observado y analizado que la consecución de los objetivos y el éxito de la empresa se basa en la capacitación del Talento Humano: formación, entrenamiento y capacitación, que permitan la preparación de nuevos perfiles por medio del desarrollo permanente y continuo de los trabajadores. La importancia que se le da al talento humano está fundada en la necesidad creciente de conocimiento y en la generación de nuevas capacidades que se requieren para competir en el mercado.

De ahí, surge el concepto de competitividad como una herramienta que crea ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad se ha convertido en un reto

fundamental para cualquier organización y muchas de ellas han fijado su mirada hacia modelos actuales de management, como el denominado Coaching empresarial.

Un sinnúmero de organizaciones exitosas a nivel mundial han basado sus estrategias en esta herramienta para gestionar el talento humano, en cuanto a la formación, entrenamiento y capacitación de su personal, lo cual se ha constituido en un pilar fundamental para el desarrollo eficiente de las actividades que se realicen fuera y dentro de la organización.

Por lo tanto, este ensayo tiene como finalidad proporcionar al lector un análisis a la herramienta del Coaching, como técnica esencial para desarrollar las capacidades del talento humano en una organización, para el aprovechamiento de las sinergias y motivaciones que llevan a posicionarla y que sea reconocida dentro del mercado.

Es así como se dará una definición clara acerca del Coaching en el contexto empresarial, pasando por un análisis detallado de las técnicas o procedimientos que utiliza un coach para potenciar las capacidades individuales y grupales; por último, se hará una revisión de las ventajas que trae para una organización la inversión e implementación de esta técnica para la formación personal y profesional de sus empleados, la cual construirá una ventaja ante los demás competidores del mercado.

1. EL COACHING COMO PILAR FUNDAMENTAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

El Coaching como una nueva práctica de gestión en las organizaciones tiene como finalidad incrementar la competitividad empresarial que estimule una cultura de innovación en cada uno de sus colaboradores, lo cual ayudará a obtener los resultados propuestos de acuerdo a sus lineamientos estratégicos.

El nuevo entorno de los negocios hace que muchas empresas vean la necesidad de renovarse, de rediseñar procesos de trabajo orientados a mejorar la calidad de sus productos y/o servicios y en ser más eficientes y eficaces en sus procesos a partir de una nueva visualización hacia el factor humano como activo fundamental y verdadero autor del progreso.

1.1 EL DESARROLLO DEL COACHING A NIVEL MUNDIAL

Primero que todo es importante manifestar que el origen del coaching no está catalogado como una disciplina gerencial contemporánea, sino que su presencia está arraigada a la historia; esta disciplina nace en el arte de la Mayéutica que era un método de trabajo empleado por Sócrates a través de las preguntas que realizaba a sus alumnos en la antigua Grecia hace 2500 años.

Su término tiene origen en el nombre de los carruajes de la Europa antigua específicamente en la ciudad húngara de Kocs situada a unos 70 kilómetros de Budapest, lugar que se hizo popular por el uso de carruajes cómodos, en donde se transportaba a una persona valiosa del lugar donde se encontraba al lugar donde esa persona quería llegar. De esta forma el término Kocsi fue adoptado por Alemania como Kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche. Por lo tanto la palabra coach (coche) es de origen húngaro propagándose así su término por toda Europa hacia los siglos XV y XVI ¹

El coaching actual se remonta al ámbito deportivo, tomando como base la forma en que se debe liderar y guiar a los equipos deportivos ganadores hacia el éxito en las competencias mundialistas. Este proceso cautivó al sector empresarial, ya que sus tácticas hacían que muchos equipos deportivos obtuvieran éxito y alcanzaran sus objetivos. Es así como en 1980 la expresión de “Coaching” pasa de ser un término deportivo a ser un término empresarial, democratizándose y convirtiéndose en un proceso para los altos dirigentes, mandos medios y subordinados, desde cualquier ambiente organizacional, con el fin de desarrollar las vías óptimas de trabajo².

Hoy por hoy el coaching ha tomado más fuerza, ya sea desde una perspectiva empresarial, ejecutiva, educativa, deportiva o motivacional, entendiendo que para el ser humano se convierte en una herramienta donde se puede fundamentar la obtención de los buenos resultados laborales y personales.

¹ **RAVIER, L** (2005) Esencia del Coaching: ¿Cuál es la historia del Coaching? Buenos Aires: Publicado en Coaching Magazine N° 1, pp 6.

² **RODRIGUEZ, P** (2008). Mujeres, trabajos y empleos en tiempos de globalización (1era Edición pp.333) Barcelona-España: Editorial Icaria

A pesar de la historia que compromete el coaching en la sociedad, cabe mencionar que muchos empresarios ignoran este tema dentro de las organizaciones. Para clarificar este método, primero que todo es importante mencionar que esta práctica empresarial tuvo sus inicios en Estados Unidos gracias a John Whitmore, que fuè quien lo aplicó directamente al mundo empresarial como instrumento para dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas para que alcanzaran una meta o para que desarrollaran habilidades específicas; por ello en la actualidad existen muchas organizaciones que han ido implementando este sistema donde se incluyen conceptos, estructuras, procesos y herramientas de trabajo para que los profesionales a nivel empresarial e individual puedan desarrollar unos comportamientos que sean base de unas competencias (un saber “hacer”) para que su desempeño sea más eficiente y por este medio pueda crecer en la organización.

De acuerdo con lo anterior y para ahondar más en el tema, es importante observar la situación y el desarrollo que ha tenido el coaching en tiempos recientes, ya que es evidente la existencia de esta práctica en muchas organizaciones de Colombia y del mundo.

La firma Bresser Global Consulting Coaching (Encuesta 2008/2009) ³, realizó un reporte sobre el estado del coaching en 162 países, arrojando los siguientes resultados a nivel mundial:

- Hay alrededor de 43,000-44,000 coaches de negocio que operan en el mundo. El coaching es definitivamente un fenómeno global. Los países que figuran con el mayor número de entrenadores son Japón, África del Sur y Brasil. Sin embargo, sigue habiendo diferencias extremas en el desarrollo y tamaño de los mercados de coaching dependiendo de cada continente y país.
- Europa, América del Norte y Australia que representan sólo el 20% de la población mundial comprenden el 80% de todos los coaches de negocios del mundo. Más de dos tercios de todos los entrenadores se encuentran en la

3 Informe presentado por la firma Frank Bresser Consulting & Associates (julio 2009). The state of coaching across the globe: The results of the Global Coaching Survey 2008/2009. Disponible en: http://www.coachingempresarial.es/docs/Encuesta_Estado_Coaching_en_el_Mundo_2009.pdf

Unión Europea, EE.UU. y Canadá, es decir, en naciones que representan sólo 13% de la población mundial.

- El coaching es ya ampliamente aceptado y utilizado como una herramienta de negocios en 28 países (de los cuales 14 son europeos). Sin embargo, en 114 países (el 70% de todos los países) no lo es.
- En 33 países, el coaching está en la fase de crecimiento (7 de estos en las primeras etapas de crecimiento). En otros 50 países el coaching ha entrado en la fase de introducción (5 de estos están en pre-introducción y presentación). En el otros 77 países (casi el 50%), el coaching de negocios aún no se ha desarrollado visiblemente. En dos países (Noruega y los Países Bajos), el coaching ya ha entrado en la fase de madurez.
- En 27 países de todos los continentes, el coaching de negocios es muy avanzado, tanto así que se ha convertido en una profesión (15 de Europa). Sin embargo, en 125 países, es decir, en casi cuatro quintas partes de todos los países, no lo es.
- Existen en América del Norte, Europa y Australia asociaciones nacionales e internacionales de entrenamiento. También hay algunos en América del Sur, pero pocos en Asia y menos aún en África. No hay coaches capacitados en casi la mitad de los 162 países, es decir pocas personas se preparan para ser guías de negocios.
- La densidad de coaches en América del Sur es de un entrenador por cada 170.000 habitantes. Curiosamente, mientras que Brasil es el país con el mayor número de coaches de negocios, debido a su gran población su densidad de coaches es menor. La mayor densidad de los entrenadores en el continente está en Colombia es decir un entrenador por 88.000 habitantes.
- América del Sur está generalmente avanzada en el desarrollo de Coach, en Argentina, Colombia y Perú, esta técnica es ampliamente aceptado y utilizado como una herramienta de negocios.
- En 5 de los 12 países del sur del continente -Argentina, Brasil, Colombia, Perú y Chile, el coaching está en la fase de crecimiento. En otros 5 se encuentra en la fase de introducción (Uruguay, Paraguay, Ecuador, Venezuela y Bolivia).

- En Argentina, Chile y Perú, el coaching está muy avanzado y ya que existe como una profesión.
- Una de las características del coaching en América del Sur es el alto número de países que tienen una asociación nacional de entrenadores (Por ejemplo, Argentina, Brasil, Chile, Perú). Esto sugiere que existen órganos de entrenamiento local.
- El enfoque de América del Sur como entrenador no existe. El coaching no es predominantemente directivo en el continente, por el contrario, hay una ligera inclinación hacia coaching no directivo.
- A pesar que el coaching de negocios está avanzado en Sur América, el número de coaches del negocio es baja en comparación con los mercados desarrollados de entrenamiento en otros continentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede deducir que esta disciplina empresarial es definitivamente un fenómeno global. Existen regiones en el mundo que figuran con mayor número de entrenadores (coaches), sobretodo en países desarrollados, las cuales toman esta práctica como un pilar fundamental en los negocios, pero es evidente que faltan muchos países por dar un paso definitivo hacia la implementación de esta nueva herramienta organizacional.

El coaching ha sido tomado como carrera de formación profesional en algunos países, ya que se evidencia en su temática una nueva perspectiva para ver los negocios y la mejor manera de llevar a las organizaciones al éxito.

En ese sentido, la práctica del coaching está en constante crecimiento en América del Sur y se ha ido implementando poco a poco en las organizaciones, sin embargo a comparación de países más desarrollados es evidente la baja participación de empresarios suramericanos en la implementación de esta disciplina.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el coaching en Colombia es cada vez más común. De acuerdo con la firma de consultoría Vásquez Kennedy & Partnersse, este tipo de procesos se vienen implementando desde hace 5 u 8 años, y desde entonces, comenzó a registrar un crecimiento tal que hoy en día pueden haber alrededor de 400 o 500 personas en el país, quienes ejercen el

coaching bajo diferentes modalidades, adicionalmente se contabilizan alrededor de cien empresas que ofrecen servicios de consultoría empresarial y coaching. Colombia es uno de los tres mayores productores y exportadores latinoamericanos de esta actividad, al lado de México y Argentina⁴.

De cualquier manera, es indudable la fuerte penetración del coaching empresarial en Colombia. Con el tiempo se espera que esta práctica prospere en muchas organizaciones y no sólo se vea como una de esas modas pasajeras que llegan a las empresas y al cabo del tiempo no son más que palabras.

1.2 EL LIDERAZGO COMO CLAVE DE ÉXITO

El coaching empresarial es un proceso o método que tiene como finalidad desarrollar el potencial latente de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Esencialmente, es el proceso de proveer retroalimentación y diálogo que trata con el crecimiento de un individuo y que está generalmente centrado en una competencia particular o en un set de competencias⁵.

Para que el cumplimiento de este proceso sea exitoso, depende de la preparación y actitud de los gerentes para introducir esta práctica en el diario vivir de la empresa. El gerente no debe ver el coaching como una obligación impuesta y que se debe desarrollar monótonamente, sino que debe verse como el arte de trabajar entre todos para incrementar conjuntamente las capacidades de los integrantes de la organización.

Como se dijo anteriormente, el coaching depende mucho de la preparación y actitud de los gerentes que profundizan en el mejoramiento de resultados y en el aumento del desempeño; para que esto se de, también es necesario complementar el trabajo empresarial con el coaching en productividad, el cual se caracteriza por entrenar al trabajador para ser más productivo y alcanzar más resultados en el menor tiempo, y el coaching de vida que prácticamente se

⁴ **CORTAZAR, B** (2009). Red Coach Colombia: Coaching en Colombia. Disponible en: <http://www.redcoachcolombia.com/cocol.php>

⁵ **RODRIGUEZ, G** (2008). Domine el Coaching y potencie su empresa (1era Edición pp. 102). Caracas

enfatisa en el desarrollo personal a partir de un plan de vida y el desarrollo de competencias relacionales ⁶

En ciertas ocasiones los gerentes son anti líderes, es decir muchas veces su actitud frente al empleado es aislada y dominante, lo cual perjudica la actividad diaria de sus colaboradores, trayendo consigo problemas de desmotivación en el personal, incluso de estrés, propiciado por la falta de manejo de ciertas situaciones por parte del empleado. Además, no se tiene en cuenta al colaborador en las decisiones de la empresa, ni se trabaja en conjunto por los objetivos corporativos.

Por ello, el coaching debe estar ligado al buen liderazgo de los gerentes. En este orden de ideas los gerentes deben ser líderes capacitados en orientar a su personal a desarrollar nuevas aptitudes e incrementar el rendimiento de sus actividades. El desarrollo de un coaching efectivo dependerá principalmente de los directivos, gerentes y supervisores de área, para que así se realice una buena implementación, aplicación y evaluación del proceso.

El líder debe comparar las necesidades actuales de la organización, así como las del futuro para tomar decisiones acertadas. La decisión radica en establecer una relación entre el valor de la ganancia, tanto a corto como a largo plazo, versus la inversión en tiempo y energía.⁷

Los gerentes como cabeza principal en la dirección administrativa de todas las organizaciones deben crear mediante esta técnica nuevas formas de proyectar los objetivos y la manera de alcanzarlos. Gracias a esta práctica los gerentes deben construir excelencia, cohesionar grupos, motivar a su personal, mantener la energía de su equipo de trabajo, etc. Estos comportamientos son esenciales para alcanzar los objetivos personales y grupales, para maximizar beneficios, para generar equipos de alto rendimiento y en últimas para posicionar mejor a la empresa en el mercado.

Al respecto Drucker afirma:

“ Liderar es elevar la visión de un hombre hacia panoramas más altos.
Liderar es elevar el desempeño de un hombre a un estándar más alto, forjar

⁶ **LEIBLING, M, PRIOR R.** (2004). Coaching paso a paso: Metodos que funcionan (1 era edición pp 193) Madrid,: Editorial gestión 2000

⁷ **RODRIGUEZ, P** (2008). Mujeres, trabajos y empleos en tiempos de globalización (1era Edición pp.333)

su personalidad más allá de sus limitaciones normales. Nada prepara mejor las bases de un liderazgo que un espíritu gerencial que confirma en las prácticas cotidianas de la organización, principios estrictos de conductas y responsabilidad, altos estándares de desempeño y respeto por el individuo y su trabajo”⁸

Definitivamente el Coach debe ser líder para guiar hacia metas en diferentes ámbitos (llámense personales y laborales) y para fortalecer las capacidades e incrementar la motivación, para enfrentar nuevos retos, sobretodo aquellos que depara este mundo incierto. El liderazgo es fundamental en este proceso, el coach debe tener como característica primordial el liderazgo para que así propicie la inspiración a su equipo de trabajo.

Dentro de las ventajas de implementar esta práctica en la organización, es importante que se defina el líder coach externo o interno; es decir una persona que trabaje dentro de la organización o simplemente se contrata los servicios de una persona profesional en este campo, la cual debe estar altamente capacitada para guiar a los empelados y para intervenir en las reuniones que sean necesarias para tal fin.

Estas sesiones deben desarrollarse de manera individualizada, con el fin de analizar la formación de cada integrante, su gestión dentro de la organización, las habilidades que posee y dirigir su visión hacia nuevas cuestiones, siempre y cuando los coach sean profesionales capacitados en estos temas. Muchas veces se contratan los servicios de Coach que no son altamente calificados y son prácticamente teóricos, dejando a la vista su falta de profesionalismos para afrontar problemas propios de algún individuo o de la organización en general.

1.2.1 Técnicas

Para tener un poco más claro los pasos o las técnicas que existen para implementar el coaching a nivel empresarial a continuación se analizan cada una de estas:⁹

⁸ **DRUCKER, P** (2004). Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones claves para acertar en sus negocios (1era edición pp. 521)

⁹ **ALLES, M** (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias (1 era edición pp.357) Buenos Aires – Argentina: Editorial Granica

1.2.1.1 Elección del Coach

Como se mencionó inicialmente la participación del Coach dentro de este proceso es fundamental para obtener los resultados deseados. El coaching puede ser realizado por una persona perteneciente a la misma organización, es decir, puede ser una persona del mismo nivel o una persona del área de Talento Humano que cumpla esta función. También los jefes pueden cubrir este rol bajo la figura de jefes como coach.

Igualmente puede ser una persona que no pertenezca a la organización, es decir un coach externo que este muy bien capacitado para que realice reuniones periódicas a las personas. Sin embargo, un coach externo puede no tener los conocimientos necesarios sobre el negocio y la estrategia de la empresa y por lo tanto resultar un mal coach para desarrollar competencias estratégicas.

De este modo, el coach debe propiciar en alto grado la competencia, la cual ayuda a desarrollar el potencial del individuo. Para ello debe poseer otras aptitudes, en especial todo lo que se encierra las competencias gerenciales como el desarrollo del personal, direccionamiento, trabajo en equipo y liderazgo.

1.2.1.2 Fijar objetivos de trabajo medibles y alcanzables entre los dos participantes: coach y aprendiz

Básicamente la fijación de objetivos se da con base a las necesidades de cambio. Esta determinación se hace tanto del Individuo y de la organización que los rodea.

Las situaciones de cambio no siempre son un problema, pero fundamentalmente se dan por las siguientes razones:

Promoción, deficiencia o falta de habilidad, cambio de actitud, transformación de procesos o reubicación de puesto, entre otras más.

Para la fijación de los objetivos también es importante establecer confianza y expectativas mutuas. Las expectativas individuales no siempre son las mismas que las de la Organización, por ello se recomienda las herramientas de comunicación:

- Escuchar imparcialmente.

- Indagación apreciativa.
- Paráfrasis.
- Confirmación de la realidad.
- Participación y franqueza

1.2.1.3 Fijar rutinas: días y horarios de encuentro, lugar y otros detalles

Es importante que el coach fije con el aprendiz una serie de horarios con el fin de retroalimentar las acciones que están deficientes y las que han sobresalido mucho mejor.

También es vital en esta etapa traducir la conversación en acción, es decir, el coach debe ayudar a convertir los acuerdos verbales en cambios concretos de trabajo, actitud o liderazgo.

Durante estas rutinas de encuentro el coach debe respaldar los grandes pasos donde se brinden modelos de cambio para mejora. Por ejemplo:

- ***Invertir los roles:*** Es importante cambiar el marco de referencia del individuo. Hacerle ver las cosas desde distintas perspectivas para que el razone y tome decisiones por sí mismo ante cualquier eventualidad.
- ***Crear el peor escenario:*** El entrenador debe revelar el temor más oculto del aprendiz, con el fin de identificar verdaderos obstáculos para el desarrollo de sus capacidades.
- ***Alentar la reflexión:*** La reflexión es imprescindible en todo proceso de cambio. Se debe realizar algunas preguntas para guiarlo y motivarlo al cambio.

1.2.1.4 Definir metodologías de trabajo en forma conjunta

El Coach debe dar a conocer al aprendiz las metodologías que va a implementar para que el desarrollo de este método, lográndose los objetivos propuestos y por ende, cumpliendo las expectativas del cliente. Entre estas metodologías se pueden mencionar la puesta de escenarios para analizar el comportamiento y las decisiones que toma el aprendiz, como por ejemplo:

- **Evaluar la confrontación:** Identificar señales que adviertan que el individuo sólo está dispuesto a hacer pequeños cambios. Minimiza el problema, niega información, tiene miedo de comprometerse, culpa a otros, cree que el problema se resolverá solo.
- **Concretar la realidad:** Consiste en ofrecer evidencias concretas: informes, grabaciones, charlas con otro ejecutivo importante de la empresa, participación en reuniones.
- **Ayudar a atar cabos:** El coach debe ayudar al aprendiz a ver sus conductas y a relacionar esas acciones con el resto del grupo y de la organización.
- **Transferir la responsabilidad:** Cuando el individuo culpe a los demás por los errores, el coach debe desafiar las excusas y ayudar a asumir su parte.

1.2.1.5 Cada uno deberá llevar un registro de sus trabajos y del grado de cumplimiento de los objetivos

Teniendo en cuenta la fijación de los objetivos que se establecen al inicio, es importante determinar los acuerdos sobre los resultados de los mismos, es decir, se deben registrar el grado de cumplimiento y las mejoras que se deben dar para las próximas sesiones.

1.2.1.6 Evaluar el progreso individual y organizacional.

Etapa de monitoreo y evaluación de avance, teniendo en cuenta el plan y las metas establecidas de manera individual u organizacional al comienzo de la práctica. En todo momento es imprescindible comprobar si el individuo se acerca o se aleja del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

Estas técnicas deben ser desarrolladas con la mejor disposición por parte de los actores, pensando siempre en el mejoramiento y desarrollo de las capacidades ocultas por parte de los individuos. De manera que se puede potenciar a los empleados a sobresalir y crear en la organización ambientes de innovación y motivación que resulten benéficos para todos.

1.3 EL COACHING COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

La base primordial para que muchas personas y organizaciones no sobresalgan ante los demás, es su resistente temor al cambio. El cambio es inevitable y las organizaciones están inmersas a ella, el mundo es cambiante y no estándar. Las

organizaciones no son las únicas en percibir los cambios del entorno, por ejemplo la educación también tiene carácter globalizado, los estudiantes deben estar capacitados y actualizados constantemente. El conocimiento no debe ser estático, las personas deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios que produce el entorno.

Ese miedo debe mitigarse y en cambio deben surgir nuevas capacidades intelectuales para adaptarse a ello. Por ello el coaching es un proceso largo que debe ser desarrollado óptimamente para conseguir buenos resultados. De tal manera que el coach puede no desarrollar bien su trabajo individual y grupal, que es dar solución a las flaquezas en el rendimiento de la organización, sino que termina por causar más problemas que inciden de manera negativa en el comportamiento individual.

Como se ha venido hablando la implementación de esta práctica empresarial tiene un solo objetivo: obtener resultados específicos y cambios positivos en la actitud de los empleados, donde sobresalgan y exploten sus capacidades tanto a nivel individual como grupal, para que todo esto se refleje en un mejor desempeño corporativo en un mundo competitivo y globalizado.

Por consiguiente, cuando se implementa el coaching de una manera eficaz, se puede evidenciar incrementos del rendimiento de todo el personal hacia resultados óptimos de la empresa. Es un gana-gana, tanto de la empresa y como de la sociedad.

Pero la implementación de un programa de coaching no es fácil y mucho más para organizaciones que son pequeñas o medianas en su estructura, ya que la inversión que se debe realizar para contratar líderes coach que capaciten al personal es alta.

Sin embargo, es importante que la organización se concientice que esta es una herramienta que tiene como base primordial el desarrollo del empleado; la inversión en estos programas formará al personal para motivarlos a realizar nuevas cosas ya que muchas veces el trabajador carece de las habilidades necesarias para adaptarse al cambio constante que ejercen el entorno, como por ejemplo, el cambio en ciertos procesos, en los avances tecnológicos, en innovación, entre otros aspectos. Por ello muchas empresas dejan de lado esta alternativa perjudicando el desempeño de la organización, dado que muchos no tienen tiempo, ni recursos económicos para invertir en la capacitación y formación de su personal.

Dadas las dinámicas económicas de nuestro país, el acceso a esta práctica se dificulta por costos, por desconocimiento o simplemente por ser considerada inapropiada, sobretodo en empresas de tamaño pequeño y mediano.

En condiciones de acceso, el coaching se convierte en una poderosa herramienta que entrena, forma y motiva a las personas a desarrollarse profesional y personalmente, lo cual lleva a trabajar cada día para satisfacción propia y de los demás despertando su competitividad individual y grupal desde todas las perspectivas posibles. Siendo estas razones de peso para utilizarse dicha herramienta.

La industria del coaching como es categorizado en muchos países desarrollados, es el único método que esta orientado a mejorar la eficacia en los procesos a partir del desarrollo de las capacidades de las personas, este desarrollo ayuda a que las personas se adapten rápidamente a los cambios y a encontrar en esos cambios oportunidades para aprovechar, dentro de un contexto de trabajo que propicie el trabajo en equipo y las sinergias.

Primero que todo el talento humano es el factor determinante para que cualquier proceso organizacional que se lleve a cabo. El ser humano como tal se está desarrollando y formando, convirtiéndose en un trabajador más productivo, más abierto al cambio, con mayores y mejores perspectivas para desarrollar actividades que estén encaminadas a obtener los objetivos de la organización. ¿Por qué no arriesgarse al cambio? ¿Por qué no dejar de ser personas monótonas y convertirse en personas creativas e innovadoras? ¿Por que no trabajar entre todos y lograr una sinergia que ayude a la organización a ser más competitiva en el mercado? Estas son algunas de las cuestiones que muchas personas y empresas deben analizar al interior de sus procesos.

El coaching ayuda a dar lo mejor de sí mismo, este proceso va desde el interior de cada uno y se requiere que todos salgan de la zona cómoda, es decir, donde todos están bien, en donde el trabajo se convierte en una rutina diaria y mecánica, no hay creatividad, ni evoluciona hacia cosas mejores. Es importante que las personas salgan de esa zona de confort, y salir a la zona de expansión en donde se encuentran nuevos retos que pueden ser afrontados dentro de las capacidades de cada persona.

Dentro del desarrollo de esta disciplina se evidencia un progreso individual en el autoconocimiento, es decir las personas son conscientes de la forma como

actúan, se centran en lo realmente importante, es consecuente con sus actos, y saca tiempo para pensar en sí mismo.

También ayuda a sobrellevar la Capacidad de adaptación: adaptarte al cambio, ver nuevas posibilidades para desempeñarse mejor en su cargo. Igualmente propicia cambios de actitud, en otras palabras se cambia la perspectiva por una más favorable, sentirse afortunado, tomar el control en las situaciones, dejar la resignación. Cuando se trabaja con una actitud positiva y cuando se trabaja porque los logros individuales del personal se cumplan, los resultados al interior y exterior de la organización son evidentes:

- **El desempeño:** El coaching desarrolla el conocimiento de los empleados para que de esta forma se saque lo mejor de cada uno, focalizado tanto a nivel individual como de equipos. Debido al coaching se puede alcanzar una mejora tanto en el desempeño como en la productividad.
- **El aprendizaje:** El coaching promueve la curiosidad, las ganas de aprender, el placer de descubrir, de aumentar las expectativas, planteando nuevos retos, estas nuevas actitudes se evidenciarán en un aumento en la motivación de los empleados y en el rendimiento de sus actividades que se traducen en mejoras de procesos y solución de conflictos.
- **Las interrelaciones:** Las interrelaciones que diariamente se tienen con los demás son clave fundamental para el trabajo en equipo, por ello el coaching proporciona las herramientas necesarias para sacar a flote las capacidades de trabajar en equipo y las acciones que se pueden mejorar.
- **Delegar:** Conseguir que las personas con las que se trabaja tengan más autonomía, libertad, capacidad de trabajo, conocimientos o se sientan motivadas conlleva la posibilidad de delegar, de que un jefe de equipo no esté continuamente supervisando e incluso imponiendo sus ideas. Por lo tanto, esta autonomía se verá reflejada en el mejoramiento de los tiempos en los procesos y actividades diarias. Todas las acciones pueden llegar a desarrollarse más eficaz y eficientemente que lleven a la competitividad.
- **Creatividad:** La creatividad es un factor fundamental para que los empleados exploten sus ideas. Esa libertad para expresar una opinión diferente pero constructiva lleva a que la organización se alimente de esas ideas innovadoras y trabajen en equipo para sacar a flote algún plan de mejora o estrategias corporativas para alcanzar al éxito.

- **Proactivo:** El Coaching desarrolla actitudes proactivas en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de las acciones creativas y audaces para generar mejoras en los procesos de la organización.
- **Eficacia y rapidez:** En una organización donde se aplica el coaching, los objetivos son la guía y las personas pueden aplicar todo su potencial para alcanzarlos. El desarrollo de las actividades con eficiencia y eficacia producirá un alto rendimiento en los procesos, es así como muchas organizaciones pueden ser más competitivas que su rival a partir del cumplimiento oportuno y con calidad de los productos y/o servicios.

2. CONCLUSIONES

Definitivamente el coaching proporciona muchos beneficios empresariales a partir del desarrollo y aumento de las habilidades y aptitudes del personal, con el fin de llegar a desarrollar competencias estratégicas que lleven a la organización a resultados óptimos. Esta práctica se ha transformado en una necesidad estratégica para organizaciones comprometidas a obtener rendimientos cada vez mayores y que ven en el talento humano la base de todos los procesos para llegar al éxito.

De tal modo que la importancia del alcance del coaching no puede ser ignorada por el mundo empresarial, ya que refleja la fuerza y el trabajo que se enfatiza en el aprendizaje y desarrollo continuo del trabajador, adquiriendo cada vez más relevancia como estrategia competitiva en el mundo globalizado, llevando a un aprendizaje mutuo tanto del empleado que quiere desarrollar sus capacidades, alcanzar sus objetivos y resultados, como del mismo coach que entrena y capacita para asesorar de la mejor manera posible a los colaboradores de la organización.

En consecuencia lo que busca el coaching en sí es que los resultados que quiere la organización no sean solo los esperados, sino que sean extraordinarios para ambas partes; es decir el empleado y la empresa.

El objetivo de este método gerencial se enfatiza en hacer que un grupo de trabajo o persona profesional que tiene un problema determinado supere esa situación y alcance una meta, por ello el coach asiste, ayuda, acompaña por medio de

técnicas de aprendizaje, el desarrollo de las capacidades personales que conlleven a alcanzar retos, objetivos o compromisos individuales y grupales.

Muchas veces la demanda del coaching se hace necesaria por la falta de confianza, liderazgo y compromiso, lo que la hace la forma más efectiva para que los empleados generen confianza en sí mismos y así superar los obstáculos y momentos de incertidumbre que genera el entorno. De este modo se ayuda a clarificar y orientar las acciones hacia la mejor forma de obtener los resultados corporativos.

La base de las empresas es el personal, por ello la organización debe estar orientada a generar un alto desempeño en sus colaboradores; si la empresa quiere ejecutar un proyecto necesita decidir, implantar y medir los procesos para una mejora continua en todas sus actividades a partir de la gestión en el personal.

De manera que el coaching es un nuevo modelo de gerenciamiento para tener éxito en los nuevos proyectos que abarque la empresa, haciendo que el equipo deba alinearse hacia los mismos objetivos y llevando a todos a tener las actitudes y aptitudes para lograrlo, pero eso no se logra con un mejoramiento en el direccionamiento estratégico, sino que es necesario implementar nuevas técnicas gerenciales (por ejemplo, el coaching empresarial) que propicien en las personas la aceptación de los cambios que se generan en el entorno y así contribuir al mejoramiento continuo de la organización y de su posicionamiento en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- **ALLES, M** (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias (1era edición) Buenos Aires – Argentina: Editorial Granica.
- **CASTAÑEDA, L** (2005). Implementación: El arte de convertir los planes de negocios en resultados rentables (1era edición) México D.F: Editorial Poder.
- **CORTAZAR, B** (2009). Red Coach Colombia: Coaching en Colombia. Disponible en: <http://www.redcoachcolombia.com/cocol.php>.

- **DRUCKER, P** (2004). Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones claves para acertar en sus negocios (1era edición) Nueva York. Editorial HarperCollins Publishers
- **FRANK BRESSER CONSULTING & ASSOCIATES** (julio 2009). The state of coaching across the globe: The results of the Global Coaching Survey 2008/2009. Disponible en: http://www.coachingempresarial.es/docs/Encuesta_Estado_Coaching_en_el_Mundo_2009.pdf
- **LEIBLING, M, PRIOR R.** (2004). Coaching paso a paso: Métodos que funcionan (1 era edición) Madrid,,: Editorial gestión 2000.
- **RODRIGUEZ, G** (2008). Domine el Coaching y potencie su empresa (1era Edición). Caracas-Venezuela.
- **RODRIGUEZ, P** (2008). Mujeres, trabajos y empleos en tiempos de globalización (1era Edición) Barcelona-España: Editorial Icaria.
- **RAVIER, L** (2005). Arte y Ciencia del Coaching, Su historia, filosofía y esencia. (1era Edición) Buenos Aires-Argentina: Editorial Dunken.
- **RAVIER, L** (2005) Esencia del Coaching: ¿Cuál es la historia del Coaching? Buenos Aires: Publicado en Coaching Magazine Nº 1.
- **SERVICIO NACIONAL DE APREDIZAJE- SENA** (2004). Sistema Nacional de formación para el trabajo. SENA.

