

Resumen: El presente ensayo se presenta el panorama actual donde surgen nuevas tendencias en la dirección de las organizaciones, una de estas es el coaching empresarial, que da al directivo el papel de impulsor principal dentro de la empresa, pues se pretende que este desarrolle las capacidades del capital humano a través de su gestión.

Directivos: principales impulsores de la implementación del coaching ejecutivo en la empresa.

La dirección y el aprendizaje deben ir de la mano, en la actualidad esto implica estar a la vanguardia con los nuevos modelos para dirigir y liderar. Por su parte el coaching es una tendencia que toma fuerza con mayor intensidad, y él cual propone un cambio en la dirección de aquellas empresas que eligen aventurarse, para crear líderes coach capaces de inspirar, comunicar, incentivar y administrar a la parte más valiosa de la empresa, que es el capital humano. En las organizaciones, este tipo de gerencia ha producido resultados integrales y una gestión eficaz.

Ahora bien hablemos un poco acerca del origen del “coaching”, se dice que éste

paradigma metodológico nació en Estados Unidos con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los deportistas (Payeras, 2004). Afirma López (2005) que, efectivamente, el coaching tal y como lo conocemos hoy procede del ámbito deportivo y tuvo una rápida expansión en la década de los años ochenta, hasta que fue introducido en las organizaciones empresariales.

También existe otra versión, que es menos conocida, el término coaching estaría relacionado con un carruaje especial que se usaba hace muchos años en la ciudad húngara de Kocks, a setenta kilómetros de Budapest. Posteriormente se le llamó “coche” al carro cubierto para transportar personas, y de esa idea de llevar a las personas de un lugar a otro se dice que surgió el término coaching.

Por otra parte Carril (2009) nos dice que el coaching constituye una fusión de ciertos contenidos y prácticas entre la cultura de oriente y occidente para desarrollar el potencial humano.

En cualquier caso han transcurrido treinta años desde que el término se usó por primera vez y ya se ha transferido con notable éxito a los más diversos

campos de la actividad humana, como afirma López (2002) y López (2005). Las empresas han comenzado a hacer suya esta enseñanza y cada vez son más los profesionales de diferentes sectores que recurren a esta alternativa para mejorar su desempeño (Ortiz, 2010).

Actualmente las definiciones de coaching son múltiples dependiendo su enfoque por lo que algunas definiciones son excesivamente amplias, pero otras bastante precisas. Entre las acepciones más amplias se encuentran la de Greco, (2001) y de Zárate (2002), quien lo define como un proceso planificado de entrenamiento y desarrollo de una persona mediante el apoyo, consejo, tutela y asesoramiento de otra. Dicho proceso se basa en la detección de necesidades de cambio y en el establecimiento de objetivos de aprendizaje, utilizando diferentes métodos, realizando evaluaciones periódicas de los resultados y con un seguimiento constante.

Mientras que en el cognitivismo el coaching se apoya de la capacidad del sujeto para procesar la información de manera autónoma y por su propia iniciativa. Es cierto que el subconsciente

ejerce su influencia en el desenvolvimiento del sujeto, pero éste también procesa información y decide a consciencia.

Precisamente los procesos de coaching se desarrollan partiendo de la base de que cualquier persona tiene libertad, responsabilidad y autonomía para desarrollar los procesos cognitivos y las inteligencias, a consciencia y voluntad. Por tanto, la memoria, la percepción, la atención, el razonamiento, la creatividad, las aptitudes, las creencias, los valores, el conocimiento y las atribuciones – entre otros procesos cognitivos - están a disposición del sujeto para utilizarlos inteligentemente, según le convenga, en función de las situaciones y de las circunstancias, sin dañar a los demás o al contexto. Lo mismo sucede con las inteligencias emocional, artística, espacial, etc. (Voight, 2005).

El coaching empresarial se aplica a individuos y equipos ejecutivos de grandes corporaciones, así como a propietarios y directivos de pequeñas empresas y otras organizaciones. Por tal motivo no afecta el tamaño de la organización, el giro de la misma, cualquier empresa puede aplicar el

coaching ejecutivo, que constituye una relación de colaboración individualizada entre un ejecutivo y el coach, con el propósito de conseguir un cambio sostenido en el comportamiento de éste y transformar su calidad de vida profesional o personal.

Los profesionales de coaching consiguen identificar los patrones culturales de las sociedades y las organizaciones que el sujeto integra y a las que debe adaptarse, y le orienta para que esos asuntos se gestionen inteligentemente.

Aunque el coaching ejecutivo siempre se centra en la vida laboral del sujeto, es indudable que el desarrollo de determinadas habilidades y competencias vinculadas al trabajo pueden transferirse al ámbito personal y privado.

Actualmente muchas empresas reconocen que el coaching es una habilidad que todos los gerentes y las personas que integran los equipos de trabajo deben poseer. Sin embargo algunas organizaciones desisten de esta valiosa herramienta por no haber impulsado el coaching en sus directivos.

Existen factores que se deben tomar en cuenta para poder ejecutar el coaching

en tu empresa, empezando por Identificar cuando aplicar el coaching se vuelve una necesidad.

Muchas veces miramos nuestra empresa, sin poder cuestionarnos aquéllas cosas que son impuestas desde nuestra manera de mirar. ¿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.

El Coaching Empresarial es una conversación, un diálogo fecundo entre el coach y el Coachee, mediante el cual el coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el coachee. Esta se inicia y desencadena en torno a las situaciones concretas que enfrenta el coachee.

Por su parte el Coach ayuda al coachee a formular, de modo adecuado las preguntas claves de la situación que enfrenta así como a plantear y articular el problema de manera poderosa. Esta será solo la primera etapa del coaching.

En la segunda fase se indaga acerca de los paradigmas y los modelos mentales que llevan al coachee a plantear la solución de una determinada manera. En esta etapa el coach cuestiona el modelo explicativo de la realidad del coachee, para validarlo. Es entonces donde se produce la solución innovadora, cuando se cuestiona el modelo explicativo. Este espacio requiere el desarrollo de una capacidad reflexiva importante.

Finalmente la tercera fase es el diseño de la nueva solución, aquí el coachee debe diseñar nuevas conversaciones que lleven a que se creen las condiciones necesarias para que la nueva propuesta ocurra.

Los nuevos modelos de gestión reiteran que los profesionales, gerentes, directivos del futuro deberán poseer las competencias de un coach para ser capaces de obtener altos niveles de desempeño. Un manager que posea un estilo que impacte en el estado de su equipo, un estilo que deje marca en su modo de comandar, comunicar, y organizar.

Muchas organizaciones sólo se concentran en asegurar que la primera y

tal vez la segunda línea de gerentes estén entrenados en esa habilidad, es imprescindible contar con el involucramiento de todos los que participarán en el programa de coaching. Debido a que el poder de decisión se distribuye, pues el trabajador del conocimiento (subordinado) se involucra en las decisiones, integrando estas competencias en el modelo de gestión.

Uno de los desafíos de este tiempo es contribuir a producir al gerente coach y por eso el coaching con una visión integral, hace énfasis en estas competencias. El gerente coach se capacita para desarrollar las nuevas competencias necesarias al trabajador de conocimiento, no es un profesional de coaching pues su principal rol es operativo. Es decir; llevar el coaching a los altos mandos para comprometerlos a entrenar tanto en términos de promoción, como de utilizar la habilidad en sí mismos para que entrenen a sus propios subalternos directos.

Todo el mundo tiene que “predicar con el ejemplo”. Desafortunadamente algunos altos directivos no lo hacen y continúan tratando igual a los empleados, como si lo del coaching fuera un “capricho o una

moda". Esto causa confusión en los mandos intermedios y como resultado estos no se toman el coaching muy en serio.

Los investigadores están de acuerdo en que el cliente constituye el elemento central del proceso de coaching, no el profesional que dirige el proceso, ni las técnicas utilizadas ni el propio proceso de coaching (Barrios, 2004). Sobre el cliente podemos sintetizar que su participación debe ser voluntaria y aceptada, aunque él no hubiera propuesto la realización del proceso ni fuera el iniciador del mismo.

Por otro lado es fundamental que la gente entienda por qué la empresa está ejecutando un programa de este tipo, y esto puede ser porque las personas no entiendan completamente lo que es el coaching. Algunos creen que es una especie de formación y que consiste en que le dijeran a la gente qué hacer y les mostraran cómo hacerlo. Otros piensan que es sobre consejería y sólo utilizan el coaching cuando hay un problema que causaba un bajo rendimiento, sin enfocarlo como una actividad constante.

No todo el mundo tiene una buena comprensión de lo que es el coaching y cómo se diferencia de la formación, la

tutoría y el asesoramiento. También puede ocurrir que las personas que, no han experimentado un coaching efectivo no tengan experiencia ni idea de por qué el coaching puede ser un beneficio para ellos.

Para que los empleados puedan seguir adelante y participar en un programa de entrenamiento tienen que ser conscientes de lo que la habilidad del coaching implica y como se pueden beneficiar.

En conclusión podemos decir que sobre la gerencia recae gran parte del éxito que tenga la implementación del coaching en una empresa, ya que el capital humano está bajo su subordinación, por lo que requiere una preparación que le permita impulsar el desarrollo del grupo a su cargo, y así lograr paralelamente el crecimiento de la organización.

Elaborado por: C.P. Retama Flores Cristal Nayeli.

Referencias

Carril, J. (2009). Zen coaching, la fusión de la cultura oriental y occidental para desarrollar el máximo potencial de las personas. *Capital humano*, (22)229, 78-81.

Barrios, A. (2004). La chispa de la vida: el coaching. *Boletín de estudios económicos*, (183), 463-475.

López, E. (2005). Coaching, ¿una palabra nueva para nombrar viejas prácticas o verdaderamente algo nuevo? *Capital humano*, (18)187, 136-137.

Ortiz, M. (2010). Psicología y coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital humano*, (2)243, 56-68.

Payeras, J. (2004). Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados, 176.

Voight, M. (2005). Integrating mental-skill training into everyday coaching. *Journal of physical education, recreation and dance*, (76)3, 38-47.

Zárate, J. A. (2002). Coaching one on one. *Estudios empresariales*, (110), 36-37.