

Coaching Ejecutivo y el Desempeño de las Organizaciones

GALVÁN-MARTÍNEZ, Gabriela†, LÓPEZ-VÁZQUEZ, Aldo Iván

Universidad Iberoamericana

Recibido 20 de Octubre, 2017; Aceptado 7 de Diciembre, 2017

Resumen

El presente artículo es una contribución para entender el impacto del coaching ejecutivo en el desempeño de las organizaciones. El coaching rompe con el paradigma que prioriza el enfoque a resultados financieros para la eficiencia de las empresas. La relevancia del estilo de liderazgo de coaching radica en que, a través de él se desarrollan las personas, lo cual apoya tanto los procesos, como los resultados organizacionales. El coaching se fundamenta en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción y de aprendizaje, es dinámica y flexible; dado que el coaching es un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en las personas de tal manera que el permanente compromiso y competencias dirijan sólidamente a un óptimo desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, cálido, empático, escucha, observa sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Coaching, Productividad, Equipo, Competencias, Liderazgo

Abstract

This article is a contribution to understand the impact of executive coaching on the performance of organizations. The coaching breaks with the paradigm that prioritize the focus on results financial for the efficiency of companies. The relevance of coaching is based in that, through it, the peoples develop, which supports processes, as the organizational results. coaching is based in the recognition of the capacity for action and learning, is dynamic and flexible; since coaching is a significant and durable conduct of leaders that influences in the people in such a way that the permanent engagement and competences lead to an optimal performance as well an optimal result through a process of interaction with others, that is, it's a leader who promotes team unity, warm, empathetic, listen, observe without individual preferences and consolidates the connection inside the team to potentiate the addition of the individual talents.

Coaching, Productivity, Team, Competencies, Leadership

Citación: GALVÁN-MARTÍNEZ, Gabriela†*, & LÓPEZ VÁZQUEZ, Aldo Iván. Coaching Ejecutivo y el Desempeño de las Organizaciones. Revista de Tecnologías Computacionales 2017. 4-1:28-33

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

El coaching proviene de la palabra francesa coach que significa carruaje, es decir un vehículo para transportar personas de un lugar a otro. De hecho, la palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un coach es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado.

El coaching es una herramienta, que ha sido usada desde hace varios años por países como Francia y Estados Unidos, y hoy en día ha tomado auge en España; y consiste en la creación de nuevos paradigmas con el fin de dar resultados innovadores a una necesidad dada, es decir que a través del uso del coaching existe la posibilidad de incrementar nuestro potencial al darnos cuenta de qué habilidades, herramientas y recursos disponemos con el fin de sobre pasar los obstáculos que nosotros mismo imponemos por el uso de paradigmas arcaicos que determinan nuestras actitudes y por consiguiente afecta nuestras aptitudes, en la medida que no somos capaces de ponerlas en práctica posiblemente por miedo al cambio: además la carencia de una guía que nos muestre en qué estamos fallando y qué fortalezas tenemos puede facilitarnos el desarrollo de nuestras competencias.

Orígenes

En la Filosofía desde Sócrates y su Mayéutica, el arte de hacer preguntas que el filósofo utilizaba con sus discípulos y que en griego significa “partera”, dando simbolismo al hecho de “sacar a la luz” aquello que está dentro de ti, aunque tú no lo sepas...al existencialismo de Nietzsche la atención a la existencia individual, es así como los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para re-plantearnos nuestro propio proyecto de vida.

La Psicología, desde Freud al Humanismo de Carl Rogers: El coaching habla el mismo lenguaje de la Psicología Humanista con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial, la Gestalt, la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawich y una lista de Psicólogos estudiosos de la teoría evolutiva o del aprendizaje infantil... y contando con incorporaciones recientes de la Psicología positiva de Mihaly Csikszentmihalyi.

El Management con autores como Peter Drucker, Peter Senge, Stephen Covey o Daniel Goleman.

La Neurociencia desde Eduardo Punset al profesor Antonio Damasio: ...”El cerebro y el resto del cuerpo constituyen un mecanismo indisociable integrado por circuitos regulares bioquímicos y neurales que se relacionan con el ambiente como un conjunto y la actividad neural surge de esta interacción.” o Mark F. Bear.

La física/ mecánica cuántica según la cual “el universo cuántico es un set de probabilidades susceptible a los pensamientos del observador, nuestros cuerpos pueden ser cambiados a medida que cambiamos nuestra forma de pensar, es decir lo que nos pasa dentro crea lo que nos pasa fuera.

Tipos de coaching

Los tipos de coaching se podrían clasificar de diversas formas, atendiendo al tipo de interacción (telefónico, presencial, videoconferencia...) o al área de trabajo (personal, deportivo, empresarial...), o a las escuelas que han surgido en las diferentes partes del mundo (escuela norteamericana, europea y chilena).

A continuación, exponemos una clasificación atendiendo a la persona a la que va dirigido, es decir al área de trabajo, dependiendo de la finalidad que busca el coachee.

Coaching deportivo

El coaching deportivo trabaja en el ámbito del deporte. El coachee es un deportista, entrenador, o equipo al que el coach acompañará para ayudarle a alcanzar sus objetivos en lo referente a la salud, ejercicio, deporte y competición. Persigue la maximización del rendimiento deportivo, fortaleciendo las habilidades del coachee mediante la motivación y compromiso.

Coaching personal

El coaching personal o life coaching está orientado a tratar con individuos en su vida cotidiana, no nos referimos al ámbito empresarial.

Trabaja con coachees en ejercicio de su rol como individuo, como madre o padre de familia, estudiante, pareja afectiva, así cuando el desempeño de una de estas funciones sociales no produce una sensación reconfortante o aparece algún problema la que hacer frente, se puede recurrir a un coach que ayuda al coachee a conseguir metas como encontrar el trabajo de sus sueños, bajar de peso, estar a gusto en pareja, tener un balance entre la familia, el trabajo y la vida personal, desarrollar inteligencia emocional...u otros muchos, consiguiendo así que emprenda acciones exitosas en su rutina diaria.

Coaching empresarial y organizacional.

El coaching empresarial o corporate coaching está dirigido a la pequeña y mediana empresa (PYME), mientras que el Organizacional trabaja con las grandes corporaciones.

Se basa en la idea de transformar a las organizaciones a través de la transformación de los empleados que trabajan en ellas, “cuando un individuo cambia, se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se traslada a un nivel macro”.

Este tipo de coaching se desarrolla a nivel interno de la empresa. Busca potenciar las habilidades de los empleados, prevenir la pérdida de la pasión por el trabajo, corregir comportamientos inapropiados o combatir el desempeño insatisfactorio para, por ejemplo, disminuir el riesgo de cierre y descubrir formas de expansión del negocio, alinear los valores laborales de los trabajadores con los valores empresariales, así como alcanzar objetivos en ventas, en marketing, en comunicación, o en cualquier otro proyecto específico.

Este tipo de coaching también hace hincapié en facilitar la comunicación y acercamiento entre los empleados para que puedan compartir experiencias e ideas con la finalidad de lograr un ambiente laboral óptimo y productivo, valorar la trasmisión de conocimientos como algo positivo para la empresa. Trabaja así, en crear estrategias conjuntas y limpiar el clima organizacional.

Coaching ejecutivo

El coaching ejecutivo va dirigido a los gerentes de las empresas tratando tanto la relación de éstos con sus empleados, como con su empresa, y consigo mismos.

Intenta que el ejecutivo descubra sus puntos fuertes y débiles, trabaje esas fortalezas y las dirija hacia la transformación personal en un gerente más eficiente al modificar su estilo de gerenciamiento y corregir sus actitudes negativas.

De esta manera, mejorará su estilo de liderazgo personal convirtiéndose en un mejor líder y aumentará su valor en la organización. Será en esta modalidad sobre la que entraremos a conocer más en profundidad a lo largo de este trabajo.

Proceso de coaching ejecutivo

El Coaching Ejecutivo tiene un foco principalmente profesional y orientado a roles de liderazgo y responsabilidad.

La agenda puede estar consensuada con la compañía o directamente con el ejecutivo.

La ICF (International Coach Federation) define el coaching como la colaboración con clientes en un proceso creativo y generador de ideas que les ayuda a maximizar su potencial personal y profesional.

El Coaching Ejecutivo se orienta a la carrera y vida profesional para que, progresivamente, el directivo vaya adquiriendo herramientas y sintiéndose más completo y capaz. El Coach acompaña a la persona en este viaje apasionante, desde una actitud no intrusiva y facilitando las respuestas desde el interior de la persona y profesional.

Liderar es algo distinto de hacer las cosas, decidir, en base a las circunstancias o lo que otros dicen o hacen. Liderar es una actitud que nace desde el interior de la persona, desde quien soy, qué quiero y cómo quiero llegar a las metas que me pongo.

El Coaching Ejecutivo aporta liderazgo personal e interno, sabiendo quien soy, qué quiero y cómo quiero realizar el camino, el ruido y las circunstancias pierden poder sobre nosotros, siendo capaces de tomar decisiones con mayor claridad y seguridad.

El contenido de las sesiones de Coaching serán de la más estricta confidencialidad, tal como se rige bajo el código ético de la ICF (International Coach Federation), el organismo internacional de mayor envergadura y renombre como regulador de la profesión de Coach y su práctica.

Descripción del proceso

Un proceso de Coaching consiste en un programa a partir de 10 sesiones. Al comienzo del programa se establecerán los objetivos que el cliente y/o la organización quieren conseguir.

La agenda que trae el cliente incluye temas profesionales como logro de proyectos, equipos, obtención de objetivos, nuevas líneas de negocio o reducción de costos o plantilla.

El coach y el cliente establecen una agenda y una serie de objetivos conjuntos, el coach apoya y acompaña al cliente recorriendo los diferentes temas en cada sesión, buscando nuevas perspectivas, acciones y resultados para el cliente. Para el establecimiento de la agenda habitualmente participan tres partes:

- **Organización.** Será quien contrate el proceso para su directivo o líder con un motivo o intencionalidad específicos. Ya sea a partir de un proceso de evaluación, por resultados o por estimación de un superior, la organización traerá áreas u objetivos a trabajar durante el proceso.
- **Directivo.** Será quien reciba el valor del proceso y se beneficie de manera directa. El propio directivo o líder podrá incluir áreas u objetivos a trabajar y profundizar.
- **Coach.** Será quien alinee y consensue a todas las partes y establezca la agenda del proceso a alto nivel.

Algunos aspectos a tratar en Coaching Ejecutivo son:

- Mayor seguridad en la toma de decisiones
- Aumentar el impacto y el liderazgo sobre el equipo
- Sentirse más centrado en el trabajo y en el puesto.
- Liberar bloqueos para avanzar, para atreverse.

Características del proceso

Los objetivos del proceso serán establecidos en una reunión inicial, en esta reunión la organización que contrata el proceso, el cliente y el Coach establecerán la alianza, el marco en el cual se desarrollarán las sesiones, la propia relación de Coaching.

Las sesiones serán planificadas con antelación, habitualmente en un horizonte mensual. La frecuencia de las sesiones será de dos semanas, este es el periodo recomendado por ICF (International Coach Federation) para que los cambios y el compromiso del cliente pueda consolidarse en sus hábitos y su vida real.

La duración de cada sesión oscilará entre 30 a 45 minutos, finalizará en cualquier caso a los 50 minutos desde el comienzo de la hora.

Beneficios Coaching Ejecutivo

El coaching ejecutivo diseñado para el desarrollo y potenciación de la eficacia profesional y del desempeño en el trabajo (Zeus y Skiffington, 2004) está relacionado con el cambio a distintos niveles, mejorando las competencias actuales, las técnicas de aprendizaje, los valores, las creencias y los comportamientos tanto en el ámbito personal como organizativo. La meta es que el ejecutivo, una vez recibido el coaching puede ofrecerlo tanto a sus colaboradores de forma individual, como a sus equipos de trabajo.

El acompañamiento del ejecutivo como coach es de vital importancia para los equipos autoadministrados que necesitan lograr sus metas en tiempos específicos. Una cultura de coaching deberá traer como beneficios para las organizaciones:

- Mejorar la productividad de sus empleados y generar resultados.
- Desarrollar mejores colaboradores.
- Potencializar la motivación y confianza.
- Evitar la rotación innecesaria.
- Prevenir sorpresas en las evaluaciones de desempeño.
- Reducir conflictos.
- Aumentar el conocimiento.
- Ejercer liderazgo.
- El ejecutivo ve retos al alcance de la mano donde antes había barreras, problemas o precipicios.
- Saber aportar nuevos puntos de vista y perspectivas ante los puntos de decisión.
- Tomar decisiones más completas e integrales, desde una visión global.
- Conectar con la intuición innata frente a conflictos, cambios y decisiones.
- Avanzar hacia los proyectos e iniciativas que se ambicionan y se dejaron olvidados.
- Proyectar la carrera profesional a dónde siempre se soñó.

El coaching debe verse como una herramienta que a medida que se implemente, se lleva a la práctica diaria, se lograra a través del tiempo tener fluidez se realizara de forma natural y el alcance será el máximo.

Conclusiones

El coaching es una herramienta que lleva entre nosotros varios años. El coaching ejecutivo, pretende mejorar aspectos del ejecutivo que desembocan en una mayor efectividad del liderazgo y aumento de productividad de sí mismo y de sus colaboradores, mediante el incremento de la autoconciencia y la práctica de nuevos comportamientos gerenciales.

En la actualidad, las características del mundo empresarial hacen del coaching ejecutivo una herramienta necesaria, fundamentalmente por la alta competitividad existente que genera un conflicto permanente entre la necesidad de resultados y los recursos presentes (conocimientos, tiempo y dinero).

Directores, ejecutivos y empleados, trabajan bajo presión para conseguir los resultados deseados con los recursos disponibles, para tomar decisiones, para innovar, etc. Este entorno no es el ideal para la naturaleza humana, que responde con disfunciones y alteraciones cuando está inmersa en este tipo de situaciones. En este contexto, el coaching ejecutivo se ha convertido, a lo largo del siglo XXI, en un apoyo fundamental para transformar a las empresas y organizaciones, a través de sus ejecutivos, en equipos de trabajo leales, motivados y comprometidos hacia las metas de la empresa. El coach gestionará este cambio por medio de preguntas poderosas. Los beneficios del coaching ejecutivo son indiscutibles y así lo demuestran numerosos estudios.

Las compañías que proporcionaban coaching a sus ejecutivos obtuvieron mejoras en su productividad, calidad, servicio al cliente y mayor valor agregado para los accionistas. Asimismo, tenían menos reclamos de clientes y podían retener y fidelizar a ejecutivos de talento y alto potencial que habían recibido coaching.

Adicionalmente, la inversión de una compañía en coaching para sus ejecutivos tuvo un ROI medio de casi seis veces el costo del coaching, es decir, un 600% de incremento de productividad.”

Referencias:

Franco, A. C., & Vélez, P. C. (2010). Coaching una estrategia empresarial. Facultad de Administración Universidad Nacional de Colombia sede Manizales Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría de la Administración, 3(3), 66-82

Lozano Correa, Luz Janeth; (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de Negocios, Mayo-Agosto, 127-137.

Ordóñez Treceño, J. (2016). Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa.

Whitmore, J. (2011). Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas: los principios y la práctica del coaching y del liderazgo por el cofundador y principal experto en la materia.

Zapata, M. S. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. 3C Empresa, 1(3).