

COACHING: Una Nueva Perspectiva Organizacional

VERONICA PEREZ²¹
YOSEBEL UZCATEGUI²²
ERO DEL CANTO²³
VÂNIA AMARAL DA ROCHA²⁴
VIDIGAL FERNANDES MARTINS²⁵

RESUMEN

El coaching organizacional se ha convertido en una herramienta eficaz que brinda a la organización una nueva perspectiva de su realidad, permitiéndole cambiar aspectos cotidianos que determinan su competitividad en el entorno cambiante en el que opera. En el presente artículo es un trabajo documental compuesto por el origen e coaching, su definición, proceso, los beneficios a la compañía, las posibles barreras que se pueden presentar en su aplicación, los tipos de coaching, su influencia en el liderazgo y su aplicación en Venezuela. El coaching actualmente representa la herramienta de formación de líderes, al apoyar el desarrollo las cualidades de asertividad, empatía, seguridad y otras habilidades necesarias para la conducción de un grupo de trabajo y en Venezuela puede simbolizar un nuevo enfoque para afrontar la difícil situación cultural, política y económica a la que las organizaciones le tienen que hacer frente.

Palabras Claves: coaching, líder coach, liderazgo.

²¹ UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC). veronikper@gmail.com

²² UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC). yosibel1627@gmail.com

²³ Faces-Universidade de Carabobo (UC). Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Valencia-Venezuela. edelcanto19@yahoo.es

²⁴ Universidade Federal de Uberlândia – UFU. vania@ufu.br

²⁵ Professor Adjunto FACIC/UFU. Membro da Academia Mineira de Ciências Contábeis. vidigalgv@gmail.com

COACHING: A New Organizational Perspective

ABSTRACT

Organizational coaching has become an effective tool that provides the organization with a new perspective of their reality, allowing to change everyday aspects that determine their competitiveness in the changing environment in which it operates. This article is a documentary work consisting of the coaching origins, its definition, process, Company benefits, potential barriers that may arise in their application, types of coaching, their influence on the leadership and application in Venezuela. Coaching is currently the leadership training tool, to support the development of assertive qualities, empathy, security and other skills necessary for the conduction of an effective working group and in Venezuela can symbolize a new vision to address the difficult cultural, political and economic situation which organizations will have to deal.

Key Words: coaching, líder coach, leadership.

1. INTRODUCCIÓN

Vivimos en un entorno caracterizado por cambios constantes en materia económica, social y jurídica, que ha afectado directamente las decisiones de los líderes de las organizaciones en cuestiones del día a día, como son: estrategias de mercado, adquisición de nuevas tecnologías, selección de proveedores, adquisición de materias primas, niveles de inventarios y producción, entre muchos otros; es decir, vivimos un momento en el cual la única certeza que tenemos es el ahora y no queda mucho tiempo para la planificación; más aún, no se está invirtiendo en el capital más valioso que es la gente que labora dentro de la organización, se está dejando a un lado la capacitación de los líderes y de su personal, para en su lugar atender aspectos más orientados a la operación. Esto en definitiva está afectando las modalidades de trabajo y de aprendizaje en los diferentes tipos de organizaciones.

Lamentablemente, se está viendo mermada la motivación de las personas, muchas de ellas sienten que no son escuchadas o simplemente se encuentran programadas, por así decirlo, para ejecutar unas actividades específicas, sin ir más allá, todo esto producto del estrés en el que laboran. Sin dejar de lado la situación que enfrentamos actualmente, es cierto que los líderes deben contrarrestar estos efectos y encaminar a la organización hacia el logro de los objetivos y la superación personal de cada uno de sus integrantes. De allí que las demandas en cuanto a liderazgo son cada vez mayores y exigen a gerentes que eleven sus competencias por medio de nuevas herramientas, siendo una de sus alternativas el coaching.

El coaching se basa en la participación de las personas y la búsqueda dentro de ellas mismas para alcanzar sus objetivos personales, los cuales deben ir alineados con los de la organización. Consiste en aprender más que en enseñar, a través de ella se consigue el desarrollo personal y profesional; se aplica por medio de preguntas que tienen el propósito de acompañar a la persona a descubrir qué quiere, qué necesita para alcanzarlo y cuál es la manera más efectiva para desempeñarse durante el proceso.

La finalidad es conocer el coaching como un medio para lograr el éxito en la dirección y movilización del personal ante el entorno actual que enfrentamos y garantizar que se sientan satisfechos con lo que hacen y sean capaces de afrontar los obstáculos que se le presenten.

2. ORIGEN DEL COACHING

La historia comienza hacia el siglo XVI, en un pueblo de Hungría llamado Kocs, lugar donde debían transitar obligatoriamente las personas que se transportaban entre las localidades de Viena y Pest. Como medio de traslado se implementó el uso de un carruaje que se caracterizaba por su comodidad frente a otros medios de transporte existentes. Se nombró al carruaje kocsi szekér o, traducido, el carruaje de kocs, convirtiéndose en símbolo de excelencia en la región. El término se traduce al alemán como Kutsche, al italiano como Cocchio y al español como coche, es decir, la palabra coach (coche) es de origen húngaro.

Es así como la palabra coach se comienza a utilizar para designar el transporte de una persona de un sitio a otro. Esto con el transcurrir del tiempo se relaciona con el coaching, debido a que esta herramienta busca llevar a las personas, por así decirlo, de un lugar a otro, si bien no se hable específicamente de un lugar en el espacio, sino de un estado mental, más relacionado a lo psicológico.

De igual forma tenemos la introducción de estas ideas por Sócrates, quien expresaba que no existía el enseñar, sino el aprender; es decir, que el conocimiento no se transmite, sino que es hallado en el interior de cada uno, él solía decir “Yo no puedo enseñarles nada; solo puedo ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismos; lo cual es mucho mejor que traspasarles mi poca sabiduría”. Al estudiar los trabajos de Platón y Aristóteles también se observa la formulación de preguntas para la búsqueda interior del conocimiento y la felicidad, con lo cual queda

en evidencia que esta no es una técnica nueva, siendo lo novedoso su aplicación en el entorno empresarial, con origen según investigaciones en el ámbito deportivo.

Esto nos lleva al término coach del idioma inglés que se utiliza para denominar “Entrenamiento”, utilizada en diversos deportes. En el año 1975 Timothy Gallwey desarrolla una nueva metodología basada en ideas psicológicas para el entrenamiento de jugadores de tenis y publica el libro “The Inner Game”; esta publicación inspira a John Whitmore a fundar junto con Gallwey una escuela deportiva donde aplica estas técnicas, en un principio orientadas solo al ámbito deportivo, pero una vez que observan que pueden llevarse a otros entornos, lo instauran en el campo empresarial. La relación de ambos sectores que a simple vista son tan distantes uno de otro, surge al analizar cómo ayudaban estas técnicas a la dirección de un equipo, recordemos que la finalidad fundamental de un entrenador deportivo es sacar el máximo potencial de sus jugadores, a través del desarrollo de sus fortalezas y de la motivación de cada uno de sus integrantes para que se mantuviese la unión hacia el logro de un mismo objetivo (para este caso ganar el juego contra el equipo rival); todo esto en esencia es lo que se quiere lograr en una organización, evidenciando su aplicabilidad en el sector empresarial.

3. DEFINICIÓN DE COACHING

La red de consultoría IDEAR, citando a John Whitmore (2002) dice que “el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”, con esta definición se afianza la idea del coaching como una herramienta para la búsqueda del conocimiento desde el interior de cada persona, es decir, el aprendizaje se obtiene a través de las experiencias vividas; así mismo se recalca el objetivo primordial que es maximizar el desempeño dentro de la organización.

También nos lo presentan como “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 metas soñadas”. Tim Gallwey (1975), citado por la red de consultoría IDEAR. De esta manera nos señalan que el medio para la búsqueda interior es a través de la formulación de preguntas, que generen inquietudes en el individuo a buscar él mismo la solución a los problemas que se le presenten, además se señala que el objetivo no es solo desde el punto de vista de la organización, sino también de las metas personales de cada integrante de la misma.

La finalidad del coaching es acompañar o guiar a una persona o grupos de personas en su transformación desde un estado actual hacia un estado deseado. Para esto se debe definir cuál es la situación actual y cuál es la deseada, con esto se podrá determinar las vías para lograr este cambio. En este sentido, el encargado de aplicar el coaching, llamado coach, debe ayudar a encontrar opciones aun no visualizadas en diferentes niveles de conciencia.

Basados en todo lo expuesto definimos al coaching como el proceso que utiliza las habilidades de escuchar, preguntar y observar para servir de soporte en el proceso de aprendizaje de un equipo y que así puedan alcanzar un óptimo rendimiento. Su finalidad principal es mejorar y/o desarrollar el desempeño y los resultados de un colaborador o grupo de colaboradores, así como también lograr la satisfacción personal.

4. EL PROCESO DE COACHING

En primer lugar, para aplicar coaching, es importante que exista una necesidad o desviación entre lo actual y lo deseado, ya sea por parte de la organización o del trabajador; a su vez, esta necesidad o problemática debe ser aceptada por ambas partes: el coach, quien debe ser una persona con entrenamiento en la materia y quien será el encargado de dirigir el proceso (puede ser interno o externo a la organización) y el coachee, referido a la persona o personas a quienes se quiere ayudar a superar la problemática.

Con base en esto, el coach debe en primer lugar identificar que realmente exista una necesidad ya sea de tipo profesional o personal, debido a que esta última también puede ver afectado el desempeño, seguidamente debe evaluar el contexto en el cual se presentará o indagará sobre el tema, esto se refiere a: espacio geográfico, momento del día, como se introducirá el tema, entre otros. Cabe destacar que la iniciativa para iniciar las sesiones puede venir tanto del coach como del coachee, facilitando en este último caso la etapa inicial del proceso ya que desde un inicio la persona o personas afectadas tienen plena conciencia del problema, entienden que necesitan ayuda y tienen plena disposición a resolverlo. Por el contrario, si la iniciativa proviene de la organización o del coach (quien puede ser el jefe o superior) se plantea en primer lugar conocer el punto de vista del afectado, es primordial que este último reconozca que existe una necesidad de aplicación de coaching y que tenga cooperación durante el proceso, de no cumplirse esto estaríamos hablando de un proceso arbitrario que el trabajador vería como una obligación y que realizaría para cumplir con sus labores y no como una oportunidad de satisfacción y superación, el cual es el objetivo de la técnica. Según Leonardo Wolk (2003) expresa:

No hay coaching sin coach, sin coacheo y sin brecha. En mi práctica profesional, en más de una ocasión se ha dado la situación de que ante mi pregunta ¿Cómo estás? Me responde: Bien. ¿Algo que desees coachear? No, está todo bien. ¿Tienes alguna situación que quisieras conversar?, No está todo en orden. Mi respuesta, entonces, es ponerme de pie, reiterar mi oferta de disposición para el futuro y retirarme. En estos casos no es función del coach inventarle o generarle ningún quiebre al interlocutor ni intentar forzarlo. (p.116)

Una vez que se identifica la necesidad y se define el contexto en el cual se expondrá el tema, se debe tener en cuenta los aspectos claves para que esta primera sesión sea exitosa, a saber:

- Escucha efectiva, sin interrupciones abruptas que puedan ofender al coachee o cohibirlo de expresarse libremente por posibles prejuicios. En este sentido, el coach debe dar tiempo al coachee para que este indague en su interior acerca

de cómo se siente y cuáles son las bases o causas de su necesidad o problema; debe servir para que la persona se desahogue, por así decirlo, sin que sienta que será juzgado o criticado por la forma en que piensa o sobre cómo maneja la situación.

- Respeto hacia lo expresado por el otro. Siguiendo la misma línea, el coach debe garantizar que la persona se siente cómoda conversando con él, que sienta que es un apoyo para ayudarlo a solventar la problemática y que no va a tener represalias por lo que exprese durante la sesión, esto es de suma importancia, ya que de lo contrario el coachee se verá cohibido de explorar acerca de lo que está ocurriendo por temor a las consecuencias.
- Expresión corporal adecuada, no cruzar los brazos, mirar a los ojos, etc. Esto tiene sus bases en la psicología, y es que la persona debe sentirse identificada con el coach, es decir, debe haber una conexión entre ambos, es importante que el coachee tenga la sensación de que son dos personas en el mismo nivel conversando sobre un tema. En lo posible, el coach puede “conectar” la forma de sentarse, las expresiones con los brazos y las manos, o hasta la forma de hablar del coachee. Ahora bien, si el coachee llega a la sesión con una actitud no adecuada, es decir, con expresión corporal cerrada, puede aplicar esta técnica para llevarlo a otro estado mental y que se sienta cómodo con la sesión.
- Empatía, debe existir una conexión entre ambas partes, de manera que el coachee sienta que es comprendido y no juzgado, viene muy relacionado con lo expresado en los puntos anteriores, ya que si no hay confianza se pierde la sensación de libertad al expresarse.
- No dar consejos o indicar lo que se debe hacer, recordemos que la finalidad es más bien evaluar qué siente la persona y guiarla para que ella misma descubra

lo que quiere y debe hacer, siempre alineado con los objetivos y valores de ambas partes.

De acuerdo a este último punto, debe tenerse muy clara la forma en cómo se indagará en la problemática, evitando frases como ¿No cree..?, ¿Por qué no..?, Yo en su lugar..., Tal vez debería..., entre otros, que limita la capacidad del coachee de formarse su propio criterio y que posiblemente darán pie a que él asuma otras vías de solución y las tome como ciertas, cuando en realidad no eran las más adecuadas para su situación. En cambio, se recomienda utilizar preguntas o frases neutrales que lleven al coachee a descubrir qué es lo que ocurre y como se puede intervenir al respecto, por ejemplo: ¿Qué quiere hacer ante la situación?, ¿Qué piensa?, ¿Cuáles son sus opciones?, con esto la persona se siente libre de dar una respuesta autentica sin tener la sensación de que el coach posee una expectativa u objetivo específico.

Según la red de consultoría IDEAR (2014), adicional a esto se debe “construir confianza, armonía y cooperación en la relación. Cuando nos comunicamos, esperamos lograr nuestros objetivos o resultados mientras mantenemos una relación tranquila con los otros implicados en la interacción”. Esto está ligado íntimamente con el concepto de empatía planteado anteriormente, en donde el coach sepa establecer una relación armoniosa y haga sentir a gusto a la otra parte para que de esta forma se genere un ambiente propicio para la comunicación y la libertad de expresión, en donde se tenga certeza de la confidencialidad de lo planteado en las sesiones. De igual forma plantea que “algunas maneras de acompasar la comunicación no verbal es ponerte en una postura corporal similar y usar la misma entonación”, con esto se pretende crear una conexión entre el coach y el coachee.

En esta primera etapa el objetivo se centra en conocer qué siente el coachee, es decir, indagar acerca de la problemática actual, así como también de las metas que se quieren cumplir, las cuales deben ser lo más específicas posibles, ya que por ejemplo, si se plantea la meta de sentirse bien con el trabajo, puede generarse un concepto diferente para ambas partes, ya que lo que hace sentir bien al coach no es lo mismo que haría sentir bien al coachee.

Una vez que se tienen claros los puntos anteriores, se debe profundizar en la situación que aqueja al coachee, en cuanto a la situación actual y qué espera que suceda para solucionarla. Es decir, se debe ser capaz de explicar detalladamente lo actual y lo deseado. En este punto es importante que el coach mantenga la concentración en lo que verdaderamente importa, ya que generalmente el coachee pudiera desviar la atención hacia varios temas, en este caso el coach debe dirigir la conversación hacia el punto principal o el que contribuiría en mayor proporción a resolver la problemática.

Es de vital importancia el análisis por parte del coach de qué es lo que lleva a la persona a sentirse de cuál u otra forma y de las soluciones que plantea; el coach debe ser un observador imparcial, que genere empatía pero que no compre las ideas del coachee como ciertas, debe estar alerta en todo momento para focalizar los pensamientos del coachee y redireccionarlos hacia un camino que esté acorde con ambas partes. De igual importancia es que el coach se asegure de no traer a la mesa soluciones que no están a su alcance, como un aumento de sueldo o cuestiones imposibles de lograr.

Cuando se tienen planteadas diversas alternativas de solución, el coach guiará a la elección de la que mejor se adecue al coachee, de acuerdo a su sentir, sus ideas y sus valores en conjunto con los de la organización. Así mismo, se deben plantear plazos para las acciones establecidas y de ser necesario, acordar una próxima sesión para evaluar los resultados de las acciones. Aquí el coach se encarga de realizar el seguimiento que muchas veces la persona afectada no es capaz de hacer, por sus actividades del día a día y es sumamente importante realizarlo, ya que de nada sirve plantear las posibles soluciones si no se van a hacer realidad en la práctica.

5. BENEFICIOS DEL COACHING

Entre los beneficios que puede observar la organización con la aplicación de esta técnica tenemos:

- Mejora el rendimiento y la productividad. Esto debido a que es una herramienta para resolver conflictos que afectan los objetivos de la organización. Estos conflictos, como se ha mencionado anteriormente, pueden ser de índole laboral o personal, afectando en cualquier caso el rendimiento del trabajador, bien sea porque el problema es propio del entorno de trabajo o porque no le permite enfocarse durante su jornada laboral.
- Estimula la generación de un buen ambiente laboral, donde el empleado se siente escuchado y está dispuesto a dar solución a las problemáticas que se le presentan. Esto se centra en el hecho de que se mejora la comunicación en todo nivel, además, los conflictos dejan de percibirse como un obstáculo, en cambio se ven como una vía para ser mejor. Adicionalmente el trabajador siente que existe un interés real por parte de toda la organización para que exista un buen ambiente de trabajo.
- Incrementa la autoestima y la motivación de los trabajadores. Esta técnica favorece a que el trabajador sienta que es parte importante de la organización y que su contribución es un aporte esencial para el logro de los objetivos a corto y largo plazo.
- Incrementa la capacidad de respuesta y aprendizaje de los colaboradores. Con el transcurrir del tiempo y aplicando esta técnica, los trabajadores ya no esperan que les indiquen lo que tienen que hacer, sino que más bien se centran en resolver los conflictos por ellos mismos.
- Favorece el trabajo en equipo. Al mejorar la comunicación en todo nivel, los trabajadores se reúnen para buscar soluciones apropiadas a los problemas que se les presenten, ya que en muchos casos la resolución de conflictos en la organización no va a estar al alcance de una sola persona o departamento.

- Genera compromiso en los integrantes de la organización. Esto es una consecuencia de lo que se ha planteado en los puntos anteriores. Una persona con motivación, con buena comunicación y dispuesta a trabajar en equipo se convierte en una persona altamente comprometida a que las cosas se hagan bien.
- Permite dar una visión más amplia al trabajador sobre cómo afectan sus acciones a la organización. En muchas ocasiones el trabajador tiene la creencia que no tiene gran relevancia para el logro global de los objetivos de la empresa, pero con la aplicación del coaching puede reflexionar acerca de lo que genera el hecho de no estar concentrado en sus labores o que no tener disposición a realizar una determinada acción.
- Permite a la gerencia enfocarse en otras labores y no solo en resolver los conflictos del personal. En el momento en el que los trabajadores se vuelven autosuficientes al momento de resolver conflictos, la gerencia puede ocuparse en tratar temas de mayor nivel, sin dejar de hacer seguimiento de forma periódica al desempeño del personal.
- Mejora la confianza y la comunicación entre jefe y sus subordinados. La herramienta del coaching otorga un espacio para que el superior conozca más a fondo el sentir de los trabajadores, y a su vez para que los trabajadores tengan contacto con sus superiores y sepan cuáles son las expectativas con respecto a su lado.
- Produce ideas creativas. Cuando surge un problema en un área en específico, quién más capacitado para resolverlo que la misma persona que está involucrada, más aún, pueden ocurrírsele ideas de solución que a otra persona

ajena a la operación jamás se le hubiesen ocurrido. Todo esto viene aunado con la motivación y compromiso generado en los trabajadores para superar los obstáculos que se le presenten en su día a día, lo cual contribuirá a que busquen todas las soluciones posibles para superar la situación.

Debemos tener presente que el coaching no solo tiene aplicación (y por consiguiente beneficios) en el ámbito laboral, sino también en lo personal. Cada uno de los pasos antes descritos puede ser aplicado para resolver conflictos personales que muchas veces no dejan a los colaboradores concentrarse en su jornada y generan estrés que terminan afectando su trabajo y la relación con sus colegas. Es por esto que se considera una herramienta con amplia gama de utilidad y que provee beneficios a corto y largo plazo en toda la organización.

Ahora bien, todos estos beneficios cualitativos influyen directamente en la consecución de los objetivos empresariales y por ende en los resultados financieros, por lo que es de gran importancia llevar a cabo una medición cuantitativos, que le permita a la organización una comprobación real de los beneficios de la inversión realizada en el proceso de coaching, mediante la implementación de los distintos indicadores de control de gestión empresarial.

6. BARRERAS PARA LA APLICACIÓN DEL COACHING

Cuando la organización decide aplicar coaching, generalmente surge resistencia por parte de los colaboradores e incluso de la alta gerencia.

Si lo analizamos desde el punto de vista de la alta gerencia, se puede alegar:

- Falta de tiempo y recursos. La justificación de la gerencia en este caso es el tiempo requerido para la aplicación de la técnica y los recursos que implican el entrenamiento a la persona que va a implementarlo o la contratación de un experto, sin embargo, se considera que estos recursos que se deben invertir se compensan con los beneficios que otorga al mejorar el desempeño de los trabajadores y la velocidad de respuesta para la solución de conflictos.

- Existencia de otras prioridades. Es muy común el escuchar que hay cosas más importantes que hacer y que este tipo de iniciativas son una pérdida de tiempo, sin embargo es importante tener en mente que el elemento principal de cualquier organización es el recurso humano, sin él, sería imposible que la empresa existiese.
- Pérdida de control sobre las decisiones. Esto puede ser visto por la gerencia como una debilidad de la aplicación de la técnica, sin embargo, como ya se ha detallado antes, esto puede considerarse una ventaja ya que le permite enfocarse en actividades de planificación y dedicar menos tiempo en actividades de control.
- Temor a la aplicación de la psicoterapia. En muchas ocasiones el coaching es confundido con sesiones de psicoterapia, y es percibido como un proceso terapéutico que busca modificar e influir en la personalidad del coachee, en su vida personal o afectiva.

Desde el punto de vista de los colaboradores tenemos:

- Resistencia al cambio. Es normal que al momento de implementar un proceso nuevo se tenga cierto recelo por parte de las personas que van a estar implicadas, sin embargo esto puede mitigarse al mantener buena comunicación antes y durante el proceso.
- Temor a represalias por expresar opiniones o ideas. Es primordial hacerle ver al trabajador que esta herramienta no solo brinda beneficios a la organización, sino que es una vía para el desarrollo personal y laboral.

Se debe tener en cuenta que la resistencia al cambio es propia del ser humano y siempre va a estar presente, por eso al momento de querer aplicar coaching se recomienda hacer un balance de las ventajas y desventajas, informar detalladamente

a todos los niveles de la organización de qué se trata esta metodología y dar participación a todo el personal, con esto se irán reduciendo estas barreras y se creará un ambiente propicio para su implementación.

7. TIPOS DE COACHING

Existen distintos tipos de coaching dependiendo de su ámbito de acción, así que de acuerdo a su contenido se pueden encontrar el coaching personal, deportivo y organizacional; siendo éste último el de nuestro interés por ser aplicado en el ámbito empresarial, posee dos tipos:

- Coaching Ejecutivo: su objetivo principal es la optimización del rendimiento laboral, mediante el desarrollo de las diferentes fases de liderazgo en los altos ejecutivos de la organización, incluye la exploración de las habilidades de dirección y comunicación interpersonal que a su vez influirán en el ambiente laboral.

El coaching ejecutivo puede ser personalizado, en el que se desarrolla el potencial de una sola persona en la empresa y los motivos están relacionados con la actitud, toma de decisiones, problemas, estrés y organización; o grupal, donde participa un grupo de trabajo que poseen una misión y valores en común, se enfoca directamente en la resolución de conflictos y potenciar el trabajo en equipo.

- Coaching Empresarial: está dirigido a la empresa en general, es decir, no sólo a ejecutivos, su objetivo es impulsar el crecimiento de la organización enfocándose en la misión, valores y cultura empresarial. Incluye la gestión del tiempo, la productividad, trabajo en equipo, empoderamiento, el trabajo en equipo entre otros.

Es importante que la empresa determine claramente los objetivos que quiere lograr en el proceso de coaching, para poder seleccionar el tipo de proceso que mejor se adapte a su realidad y poder satisfacer las expectativas y resultados planteados.

Por ello, también es importante conocer los diferentes métodos que pueden utilizar los coaches en sus sesiones de trabajo, los cuales son:

- Coaching Ontológico: su fin es la modificación y perfeccionamiento en la forma de expresarse del coachee, orientando el proceso a la optimización del lenguaje y los procesos lingüísticos.
- Coaching Sistémico: emplea herramientas de la teoría de los sistemas, considerando al coachee como parte del sistema organizacional, una parte íntimamente interrelacionada con el todo.
- Coaching PNL: se utilizan herramientas de la programación neurolingüística y consiste en analizar cómo el coachee interpreta y afronta la realidad para ayudar a su modificación.
- Coaching Cognitivo: se basa en el entrenamiento de las funciones cognitivas, el aprendizaje, la memoria y el pensamiento.

Otro aspecto a tener en cuenta al momento de planificar un proceso de coaching es si éste será llevado a cabo por un coach externo o un coach interno. Analicemos las ventajas o desventajas de cada uno de ellos:

Un coach externo a la organización puede brindar mayor objetividad e imparcialidad al proceso ya que no posee ninguna relación con la organización, aportando nuevas perspectivas y mayor experiencia durante su intervención; otorga mayor confidencialidad de la información, así como credibilidad y confianza al coachee. Por tratarse de un servicio contratado, suele ser un proceso por un periodo determinado de tiempo y un objetivo específico.

Por su parte, el coach interno es un trabajador más de la compañía que ha sido capacitado para llevar a cabo el proceso de coaching, de manera exclusiva o combinada con otros roles y funciones.

Por el hecho de pertenecer a la organización, podría tener una visión sesgada del durante el procedimiento, así mismo pudiese afectar la confianza y la seguridad del coachee a expresar sus ideas, tanto por la confidencialidad como por el temor a ser juzgado; por lo que al momento de seleccionar a la persona que será el coach es

importante considerar la credibilidad de la que goza dentro de la empresa y su relación con los miembros de la misma. Una de las ventajas significativas, es que es un proceso continuo que permite su aplicación a distintos perfiles y a una mayor cantidad de trabajadores.

Para esos casos, es posible la contratación de un coach externo que supervise periódicamente las posibles limitaciones que pueda presentar el coach interno en el proceso. Dentro de esta clasificación se puede incluir al líder coach, que son aquellos líderes que han enriquecido su liderazgo con las estrategias y herramientas que brinda el coaching.

8. COACHING Y LIDERAZGO

Actualmente las organizaciones valoran a su capital humano como el recurso más valioso que poseen, y en la que es de vital importancia la rápida adaptación a los constantes cambios del entorno, bien sean a nivel cultural, tecnológico, político y económico; siendo por ello indispensable contar con líderes que permitan la conducción y gestión adecuada de ese capital a fin de lograr la competitividad y permanencia de la empresa en el mercado.

Ahora bien, el liderazgo está asociado a la capacidad de influir en un grupo de personas a fin de lograr unos objetivos comunes, sin embargo, puede ser considerada una habilidad innata del individuo y calificada como un don especial. Ésta posición ha cambiado y actualmente se plantea el aprendizaje del liderazgo, tal como se ha mencionado anteriormente, el coaching ofrece la posibilidad de mejorar los distintos aspectos que distinguen a un líder.

Muchas veces a nivel empresarial se relaciona a los cargos gerenciales con el liderazgo, cuando a menudo su poder o influencia sólo viene determinado por el nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional y de las funciones inherentes al mismo; si adicionalmente se proporciona una visión compartida al equipo de trabajo y entra en juego la gestión de las emociones se puede hablar de liderazgo.

Ya el liderazgo convencional no es suficiente en estos tiempos de constantes avances, por lo que surgen nuevos paradigmas y perspectivas que permitan un enfoque diferente y cada vez más integral dentro de las organizaciones, encaminados a la obtención de rendimientos superiores y hacia la mejora continua, que aumente y mantengan las ventajas competitivas de la empresa.

En los últimos tiempos se ha comenzado a asociar el coaching como una habilidad que debe poseer un gerente (visto como líder), entrando en juego el rol de líder coach o gerente coach, quien tiene la capacidad de reforzar y mejorar las habilidades del grupo de trabajo, propiciando el aprendizaje para lograr el crecimiento que les permita manejar la complejidad de las situaciones que se puedan presentar en la consecución de las metas propuestas. Existen una serie de diferencias entre un líder y un líder coach, entre ellas se pueden mencionar:

- El gerente se centra en el entrenamiento técnico para el desarrollo del equipo, mediante la enseñanza e instrucción. El gerente coach actúa como guía, facilitador y apoyo para que el trabajador maximice su potencial aprendiendo por sí mismo.
- El gerente para la gestión del recurso humano, requiere principalmente de sus capacidades técnicas. El líder coach se apoya en su habilidad conversacional para construir relaciones de confianza y seguridad.
- El gerente está en constante seguimiento del desempeño del trabajador, a través del control y la supervisión. El gerente coach delega al trabajador la responsabilidad de su rol para que este asuma el compromiso y control del mismo.
- El gerente es líder de su equipo. El líder coach crea posibilidades para que otros lideren.

Estamos en la era del conocimiento, donde los trabajadores requieren estar inmersos en procesos de aprendizaje permanente y en constante innovación,

generando distintas oportunidades de mejores formas de lograr el cumplimiento de objetivos y misión empresarial, de allí la importancia del gerente coach.

9. EL COACHING Y SU APLICACIÓN EN VENEZUELA

Como es bien conocido, Venezuela vive uno de sus momentos más difíciles en los últimos años, las empresas tienen serias dificultades en cuanto a producción debido a las barreras para obtener divisas y materia prima, lo cual ha venido generando un clima de desesperanza y angustia en los trabajadores que se ven agobiados con los obstáculos que se le presentan tanto en el trabajo como en su vida personal.

Los trabajadores observan cómo han ido mermando las organizaciones a quienes han dedicado años de servicio y las que en muchos casos son su sustento de vida, esto afecta seriamente la motivación con la que se presentan a sus puestos de trabajo, bloqueando su capacidad de crear cosas nuevas e incluso cosas tan simples como resolver problemas cotidianos.

La crisis que se vive actualmente exige a los gerentes contar con habilidades para encontrar oportunidades dentro de las dificultades. Cuando una organización se encuentra ante tiempos adversos, debe buscar la manera de adaptarse a este entorno para poder superarlo. En este sentido, los gerentes tienen el reto de cambiar la cultura de los integrantes de la organización en cuanto a valores, nuevas normas, nuevas creencias y especialmente nuevos patrones de comportamiento.

Uno de los papeles fundamentales de un líder es inspirar confianza en las personas. La autoconfianza no nace por sí sola, sino que es el resultado de la experiencia, del aprendizaje de los errores y finalmente del éxito obtenido producto del esfuerzo. El líder debe respaldar a los trabajadores cuando cometen errores y guiarlos para corregir los efectos de estos errores encaminándolos hacia el logro de objetivos. He aquí donde el coaching se vuelve una pieza clave para enfocar la atención de los trabajadores hacia objetivos en común, así como también para

apoyarlos en ese proceso de autodescubrimiento que les permita prepararse ante la adversidad.

Los tiempos cambian y las crisis no duran para siempre, en la medida en que el personal esté capacitado y la organización tenga una cultura sólida orientada al logro, con valores como ética, compromiso y trabajo en equipo, las organizaciones estarán capacitadas para afrontar lo que se les presente a corto y largo plazo, garantizando su permanencia en el mercado a lo largo del tiempo.

10. CONCLUSIONES

Lo único constante es el cambio, y más en esta época donde la tecnología ha dado paso a un conocimiento casi ilimitado que ha influido en la dinámica empresarial, obligando a las organizaciones a cambiar lo tradicional para mantener la competitividad en el mercado actual, siempre en la búsqueda de mejoras continuas en rendimiento y productividad. Para ello requiere el aprendizaje constante, y lo más importante: aprender a aprender.

En los últimos tiempos ha surgido una nueva perspectiva organizacional para el desarrollo y mejora de las habilidades para gestión directiva más eficiente conocido como coaching; aun cuando el término tiene muchos años utilizándose en el campo deportivo es relativamente reciente su incorporación al ámbito empresarial. Las técnicas que brinda esta disciplina permiten potenciar las capacidades del equipo que compone a una empresa, considerando importante la actuación de cada uno de sus integrantes en el logro de los objetivos, metas definidas.

Cuando una empresa no está alcanzando sus objetivos y considera que hay aspectos que están afectando su productividad, debe analizar los puntos de quiebre o debilidades que debe atacar, y evaluar la factibilidad de recurrir a un proceso de coaching; y establecer de forma clara los resultados que desea lograr para evaluar el tipo de proceso a emplear y el personal a quién será dirigido el entrenamiento, como también estar al tanto de los métodos que utiliza el coaching.

Son múltiples los beneficios de este proceso, algunos de los más importantes son: el aumento del compromiso y de la responsabilidad del trabajador con el cumplimiento del rol asignado dentro de la compañía, que incrementa la velocidad de repuesta creativas y oportunas en la toma de decisiones; lo que a su vez influye en la motivación y el impulso del trabajo en equipo que mejorará sustancialmente el ambiente de trabajo. Todo esto incidirá directamente en el incremento del rendimiento y de la productividad de la empresa, satisfaciendo el fin económico de la misma. Como en todo sistema de gestión, es relevante el seguimiento del cumplimiento de las estrategias establecidas a través de los distintos indicadores, que permiten evaluar la toma de decisiones para volver a encaminarse en la misión organizacional, este punto también permitirá medir cuantitativamente la implementación del proceso de coaching dentro de la organización.

Su aplicación puede ser llevada a cabo por un coach externo o interno a la compañía, aunque ambas modalidades presentan sus ventajas y desventajas, destaquemos el punto a favor más importante: en el caso de ser un servicio contratado, permite una participación más objetiva y con una visión diferente al no estar inmerso en el ambiente organizacional; mientras que si es llevado a cabo por un personal que pertenezca a la nómina de la empresa significa continuidad en el proceso y abarcaría a una mayor cantidad de empleados participantes en el mismo.

La influencia del coaching ha calado tanto en las organizaciones, que también proporcionó una nueva perspectiva al concepto de liderazgo, dándole un enfoque más integral al propiciar el crecimiento del equipo de trabajo, y lo más relevante, crear la posibilidad de moldear nuevos líderes. Posibilidad que despeja la interrogante surgida durante la realización del artículo y que es común escuchar: ¿un líder nace o se hace? Y definitivamente se pueden dar ambas alternativas, una persona puede nacer con facilidad para desarrollar por sí solo las habilidades de liderazgo e ir las mejorando con las experiencias vividas; pero también existen los casos en que mediante el esfuerzo personal y el apoyo recibido se puede desarrollar la inteligencia emocional, asertividad, seguridad, confianza, empatía, entre otras características de líder.

El proceso de coaching representa una oportunidad para las empresas domiciliadas en Venezuela, que se han visto tan afectada por las circunstancias políticas y económicas de la actual situación nacional, afectando y mermando la motivación de los trabajadores y por ende del clima organizacional que hace más difícil sobrellevar la situación. Siempre hay una nueva oportunidad, una posibilidad de mejorar y otra vía que tomar; y el coaching puede ser parte dela respuesta.

BIBLIOGRAFÍA

Wolk, L. (2003). *Coaching: el arte de soplar brasas*. 1ra edición. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Red Internacional de Consultoría IDEAR. (2014). *Habilidades de coaching gerencial*. Caracas.

Scott L, I. (2007). *El coaching Gerencial: Una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones*. Trabajo de posgrado publicado, Universidad Estatal a Distancia, San José.

Molina, D. (2016). *Coaching Gerencial*. Disponible en: <http://motorola-latinamerica.hosted.jivesoftware.com/servlet/JiveServlet/previewBody/2145-102-1-3402/COACHING%20GERENCIAL.pdf> [Consulta: 21 de Marzo de 2016] .

Román, J. D. y Ferrández, Manuel (2008) *Liderazgo y Coaching. Libros en Red*
Payaras Joan (2004). *Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Ediciones Diaz de Santos.

Arana, Arnoldo (2013) *Diferencias entre un gerente tradicional y un gerente coach*. Disponible en: <http://ellidercristiano.blogspot.com/2013/09/diferencias-entre-un-gerente.html>

Anzorena, Oscar (2013). *Liderazgo y Coaching*. Disponible en: http://ellidercristiano.blogspot.com/2013/12/liderazgo-y-coaching_9.html

Jericó, P. (2002). *El líder como coach. Talento directivo*. Disponible en:
<http://www.fgcasal.org/e-mads/MadsAC/database/documentos/MADS25-Vazquez-02.pdf>

Olvera, Liga. *Seleccionando coach: ¿Interno o Externo?* Disponible en:
http://www.elfinancierocr.com/blogs/reflexiones/Seleccionando-coach-interno-externo-Reflexiones_7_141655912.html

Piqueras G., César (2014). *Coaching ejecutivo interno ¿buena idea?*. Disponible en:
<https://www.cesarpiqueras.com/tag/coaching-ejecutivo>.