

COACHING: CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL

Coaching: Característica Fundamental del Líder del Nuevo Milenio

Andrea Gómez Vidales y Carolina Mendoza Páez

Universidad de la Sabana

Resumen

En un entorno turbulento, flexible y disperso como el actual, el liderazgo y la persona son las claves de una nueva era empresarial. El coaching es la herramienta que permite convertir a los gerentes de hoy en los líderes del mañana. En un entorno frenético en el que el tiempo es cada vez más escaso y valioso, las personas tienen que asumir como objetivo estratégico, tanto personal, como corporativo, el auto-desarrollo y el aprendizaje. Es por eso que el coaching es una competencia que permite aprender “transformativamente” en el trabajo y mejorar éste. Así a medida que el liderazgo sustituye a la gestión y el aprendizaje a la educación, el coaching emerge como la vertiente accesible de la estrategia.

Abstract

In a disturbing, flexible and dispersed surrounding at it is the current one, the leadership and the people being are the key of the new management age. Coaching is the tool that permits us to make out of today's managers tomorrow's leaders. In a frantic surrounding in which time is more scarce and highly valuable, people have to assumed self-development and learning at a strategic goal in the personal and incorporative field. This is why, coaching is a skill that permits learning in a tranformative way and the improvement at work. Thus, in the same way that leadership substitute the conduct and learning substitute education, coaching shows up as a strategy.

Coaching: Característica Fundamental del Líder del Nuevo Milenio

Es increíble pero cierto que este mundo avanza a pasos agigantados, cada día que pasa es más dinámico y evolucionado.

Desde el año 8000 antes de Cristo hasta el siglo XVIII de nuestra era, la economía de los países se basaba en la agricultura, después se dio el fuerte impacto de la revolución Industrial, dando consigo un cambio a la economía, en la cual, lo fundamental era la calidad del producto, lo cual durante muchos años fue el punto a competir dentro de las diferentes organizaciones.

En la década de los 90, al globalizarse la economía, ante una variedad de productos similares de todo el mundo, el estímulo competitivo ha sido la calidad del servicio. Hoy en día la competencia se centra en aquello que no se puede copiar; como lo son las personas. Por esta razón hoy en día es tan importante que la calidad de las personas de una empresa sea lo suficientemente alta e integra. A mejor gente, mayor estímulo competitivo. La gente es la que hace la diferencia; la que agrega valor.

Basados en esta realidad, las empresas están buscando a diario como enriquecer a sus empleados, buscando la manera de que mejoren como personas y alcancen un alto nivel de competitividad, generando en ellos amor por lo que hacen y una actitud positiva frente a esto. Por dicha razón las organizaciones buscan personas con un estilo de liderazgo, que permite establecer valores que ayudan a crecer, motivar, proporcionar normas de comportamiento, responsabilidad, disciplina y especialmente la importancia

de lograr el triunfo, ganar, mantener una actitud siempre positiva; actitud que le otorgue privilegio a ese saber hacer que todos realizarán.

Debido a esto y a que, en la actualidad se ha rescatado el valor agregado que el Ser humano puede aportar a las organizaciones, hoy en día es más importante para el progreso y la evolución hablar de Desarrollo y Crecimiento personal, que de tecnologías y avances científicos, se ha vuelto a recuperar la visión holística del Ser humano, dejando a un lado su definición mecanicista, pues es un Ser que es algo más que una máquina que responde frente a diferentes estímulos. Todo esto genera preguntas como: ¿donde se quedan los sentimientos, los deseos, sueños, emociones, ideales, metas, objetivos, proyectos, etc., si se busca solamente un resultado que esconde lo que hay detrás de todo su proceso?. Son los seres humanos los que manejan y se preocupan por las máquinas, pero ¿quiénes se preocupan por ellos y lo que su vida e historia personal implica?. Tal vez no se tiene la respuesta precisa, pero lo importante es que no se puede desaprovechar esta gran oportunidad que el mundo empresarial está dando para atender aquella voz que está oculta y que quiere ser oída. Una voz que invita a comprender, lo que como Seres humanos podemos aportar a la organización, algo más que una herramienta; Una Actitud positiva, que debe salir del interior de cada uno, algo que se haga con gusto y placer que genere identidad, no algo que se realice por obligación que promueva un ambiente frío, apático y distante.

Asumiendo estas relaciones es objetivo primordial de este trabajo permitirle al lector que conozca y se sumerja en lo importante que es conocer

Algo, para así, poderse adueñar y aplicarlo para la vida como una herramienta fundamental en el ámbito laboral y personal; Una COMPETENCIA , es un Saber Hacer y para Hacer, hay que Saber Algo, este Algo, es lo que encontrará como COACHING.

Se quiere desarrollar con este artículo, conjuntamente con el lector, soluciones de alto impacto que mejoren significativamente el desempeño de su trabajo, procurando un ajuste con la verdadera dimensión de sus posibilidades. De igual forma incrementar la eficacia personal y los niveles de rendimiento, para así, dar un salto cualitativo hacia la consecución de un éxito constante. Es por esta razón que a lo largo de este trabajo se desarrollara de una forma mas teórica lo antes expuesto, se dará una definición más sencilla de la palabra *coaching*, así como sus antecedentes, saber de donde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicara las características, elementos del coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc.

En fin se tratara de convencer que el COACHING es un sistema integral acerca de “como se hace” en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial. Equipos de alto Desempeño.

Los temas que se van a desarrollar están relacionados con las últimas Investigaciones realizadas más destacadas y relevantes del Nuevo Milenio, acerca de coaching, liderazgo y competencias. Temas sobre los cuales se hipotetiza que debido a las exigencias laborales de hoy en día, el coaching

es aquélla herramienta que puede ser comprendida como un algo, que facilita el desempeño y el hacer de la persona dentro de diferentes ámbitos en los cuales se desenvuelven cotidianamente, con el fin de alcanzar un estado deseado al cual se quiere llegar para muy seguramente obtener el éxito. Es por esta razón que el coaching debe ser una característica de los líderes del nuevo milenio. Evaluada dentro de un modelo de competencias, que permitirá a cada persona adueñarse de un saber para poder hacer, una herramienta que se renueva constantemente a medida que la totalidad de la empresa se mueve simultáneamente para adaptarse a objetivos cambiantes. Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa- empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el diálogo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo (Benavente, 2004).

Efectivamente los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes.

Todo esto es brindado por un proceso llamado *coaching*, que se oye complicado pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar para lograr un adecuado estilo de liderazgo dentro de su campo.

Es por esta razón que el mejor vehículo para reducir el riesgo de este viaje sin destino fijo es el diálogo del coaching; donde el coaching es un diálogo orientado al logro de objetivos concretos, medibles e inmediatos. Se ha puesto de moda porque es una forma natural de liderazgo basado en el diálogo. Un enfoque práctico e integral. Para un observador casual, el coaching puede parecer una simple conversación. En realidad, este diálogo refleja un concienzudo trabajo de contextualización e interconexión de varios mundos: el de la trayectoria laboral pasada y futura, el de la organización y el negocio, y, por supuesto, el mundo personal, familiar y social del directivo. El coaching ayuda a desarrollar capacidades y aumentar la eficacia en alguno o en todos estos ámbitos.

El coaching es esencialmente una conversación, es decir un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. El coaching consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. Un tutor asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren estas respuestas.

El coaching está relacionado con el aprendizaje, a pesar de que un tutor no es un profesor ni tiene porque saber necesariamente cómo hacer las cosas mejor que el tutor. El coach observa pautas, define el escenario de las nuevas acciones y luego colabora con el individuo para ponerlas en práctica. El *coaching* entraña aprendizaje. Mediante diversas técnicas de tutoría, tales como escuchar, reflexionar, formular preguntas y suministrar información, los tutores se convierten en entes autocorrectores (aprenden a modificar su comportamiento) y autogeneradores (crean sus propias preguntas y respuestas).

El *coaching* concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas (Zeus y Skiffington, 2002).

Un coach se compromete en una alianza de colaboración con el individuo para establecer y clarificar la finalidad y los objetivos y desarrollar un plan de acción destinado a su consecución.

El coaching está muy relacionado con el cambio y la transformación, con la capacidad humana de crecer, alterar comportamientos mal adaptados y generar nuevas acciones satisfactorias.

El coaching también opera en el plano emocional. A pesar de la miríada de libros que se han editado de inteligencia emocional y del reconocimiento

general de las técnicas personales e interpersonales, son competencias esenciales en casa y en el lugar de trabajo, lo cierto es que las “emociones” continúan despertando un cierto recelo y desconfianza. Toda emoción lleva implícita una tendencia a la acción: la del enojo, por ejemplo, consiste en atacar. El tutor trabaja con nuestras emociones, pues solo reconociendo y comprendiendo nuestros sentimientos, es posible tomar conciencia de las diferentes posibilidades de conducta que se abren ante nuestros ojos (Skiffington y Zeus, 2002).

Según (Friend, 1999). El *coaching* es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación y reconocimiento.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en un caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no hay coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de

algún tipo, pero no alguna interacción de coaching. El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial

Hacer un buen coaching es difícil. El primer reto es involucrar al directivo en un diálogo significativo, por lo que suele ser conveniente elegir juntos el camino. La base de esta influencia es una cierta “química” entre el coach y el directivo, sintetizada a base de confianza y credibilidad. Con sus preguntas enfocadas, su escucha activa y su feedback sincero, el coach mantiene el diálogo basado en la realidad y lo conduce hacia unos terrenos que ambos deben ir aceptando.

Todo el trabajo previo de recolección y análisis de los datos es esencial para estructurar después el diálogo de forma eficaz y avanzar paso a paso por este camino auto-definido. La implicación de toda la organización convierte el coaching en estratégico. Este diálogo culmina con la aceptación conjunta de un plan de acción detallado y un programa de seguimiento a medio y largo plazo en el que el coach actúa como memoria y conciencia del sujeto en la búsqueda de resultados tangibles y sostenibles (Goldsmith, 2003).

Pero que ayuda al coaching, será el liderazgo? Todo el mundo sabe que ser un buen líder es un “don”, pero también implica aprendizaje y entrenamiento para desarrollar esta habilidad. Hoy en día las personas, como el resto de los activos de la empresa, también aportan una rentabilidad medible. La dificultad para calcular la contribución del capital humano al éxito

de la empresa ha generado metodologías específicas que permitan medir el valor agregado que cada cual aporta.

Las personas hoy en día son el activo clave en la empresa, por tal razón algunas personas piensan que es más fácil conseguir en estos momentos personas capacitadas para trabajar en una empresa o capital para financiar una iniciativa empresarial. En muchos casos, hay más dinero que personas y, a pesar de ello, éstas siguen siendo consideradas un mero recurso, algo que puede quitarse o ponerse sin consecuencias. “La gente no necesita a las empresas más que nosotros a ella”. Así resume Peter Drucker el pensamiento de esas empresas.

La dificultad para calcular la contribución del “capital humano” al éxito de la empresa, más allá de medidas como ingresos por empleado, genera este tipo de conclusiones. Sin embargo, se estudia cada vez más la posibilidad de medir la contribución del capital humano. Según Brian Friedman, James Hatch y David M. Walker, expertos en gestión del capital humano.

Según Bob Gunn, socio-director de Gunn Partners, muchas de las suposiciones que existían hasta ahora sobre el liderazgo han perdido validez. Todo el mundo sabe que ser un líder es un “don”, pero lo que no se sabe es si puede enseñarse el liderazgo? Para esto es necesario tener presente que si las personas se ejercen como líderes desde su “más profunda inteligencia”, sus acciones y sus decisiones fluirán de una manera natural y sin gran esfuerzo evidente. En segundo lugar, los líderes podrían verse privados de esa mística que los rodea. La menor dificultad del liderazgo crearía, con toda probabilidad, una opinión del liderazgo como algo que

todos podríamos desarrollar. Irónicamente, debido a nuestra infundada creencia de que el liderazgo es un bien escaso, no estaríamos sino confirmando en un mayor grado esa creencia.

Otra de las posibles consecuencias es que el sentido común se convertiría en la norma e imperaría la simplicidad. Compartir responsabilidades cuando las personas comparten responsabilidad y autoridad, son capaces de lograr resultados de una forma muy rápida. Una vez que se toman las decisiones, éstas y en todas las crisis siempre hay hombres y mujeres que dan un paso al frente y que proporcionan la inspiración necesaria.

Por lo tanto los asesores suelen reconocer a las personas que dan ese paso al frente para liderar las iniciativas de su empresa. Mientras que los resultados individuales han producido casos históricos, ninguno de estos métodos cuenta con los sistemas de medición necesarios para demostrar su eficacia.

La idea de que el liderazgo puede enseñarse sugiere que las técnicas de liderazgo pueden transmitirse a través de manuales y de otro tipo de ayudas se ponen rápidamente en marcha debido a que todo el mundo está de acuerdo en lo que hay que hacer. Este estilo de liderazgo también cuenta con un mayor número de recursos, que son las personas.

En otras palabras, todas las personas implicadas en una organización comienzan a aplicar sus propias capacidades de liderazgo para cumplir los objetivos deseados. El ímpetu que este tipo de esfuerzos puede llegar a tomar es algo fuera de lo común, sobrepasando en gran medida las expectativas de lo que esas mismas personas creen que pueden conseguir.

Del mismo modo, a medida que los talentos naturales de cada persona, sus conocimientos y su experiencia son valorados en función de la exclusividad y de la creatividad de su contribución, el trabajo de todas esas personas se convierte en una actividad más enriquecedora. Además, estos talentos son puestos al servicio del conjunto de la empresa. Nadie se guarda nada para sí porque no tendría ningún sentido. Las personas no sólo dirigen su propio trabajo, sino que también armonizan sus actividades con las de los demás y mantienen su atención. Por supuesto, todo esto produce un gran sentimiento de bienestar y equilibrio.

Nuestras viejas suposiciones sobre el liderazgo pueden haber sido válidas en tiempos pasados, pero no es probable que puedan servir hoy día: el mundo está cambiando a gran velocidad. Lo cierto, pensamos, es que todo el mundo dispone de las capacidades necesarias para convertirse en líder, por lo que mantenerlas al día es tan sólo una cuestión de reconocer estas capacidades innatas y actuar de acuerdo con ellas. Por supuesto, es necesario tener fe; no sólo fe en aquellas personas que ocupan cargos de autoridad, sino también fe en todo el mundo. Todos nosotros deberíamos mirar en nuestro interior y ver si somos capaces de responder a la pregunta “¿Somos capaces de ser líderes?”.

Entonces, ¿puede enseñarse el liderazgo? ¡No! El liderazgo no tiene por qué transmitirse, ya que para convertirse en un líder sólo hace falta algo tan simple como mirar en nuestro interior y ver si somos capaces de expresar y desarrollar nuestros dones naturales.

Todo el mundo dispone de las capacidades necesarias para convertirse en líder, por lo que mantenerlas al día es tan sólo una cuestión de reconocer estas capacidades innatas y actuar de acuerdo con ellas (Jun, 2003).

El hecho de que el liderazgo pueda enseñarse también implica que existen personas que quieren aprender y que creen que la educación en el liderazgo les puede ayudar a convertirse en futuros líderes.

The Center for Creative Leadership considera que, para descubrir el talento del líder y conseguir desarrollar todo su potencial, antes es necesario que acepte su propio carácter, ego y educación. Mientras que la “dimensión humana” del liderazgo parece estar fuertemente relacionada con los grandes líderes, para muchos este tipo de auto-descubrimiento no resulta aplicable a las condiciones de sus trabajos. Además, son pocas las personas que están dispuestas a examinarse a sí mismas de una forma tan exigente como requiere este tipo de programas.

Producir líderes, la idea de que el liderazgo puede enseñarse sugiere que las técnicas de liderazgo pueden transmitirse pero en lo que todo el mundo está de acuerdo es en que los líderes resultan necesarios. De hecho, un gran número de empresas ha desarrollado prácticas de “cambios en la gestión” que intentan establecer un sistema social de liderazgo. En la práctica, estos proyectos resultan pesados, demasiado estructurados y, para muchas personas, desalentadores. Todo el mundo sabe que ser un líder exige tener un “don” inherente y que las mejores experiencias de liderazgo pueden llegar a ser “fáciles” e incluso “divertidas”, adjetivos que no suelen

caracterizar las actividades que las empresas ponen en marcha con vistas a transmitir el liderazgo, según (Jun, 2003).

Así el coaching no es un acto aislado, sino un proceso completo y continuado que desemboca en la transformación permanente del gestor en líder.

El Coaching como característica del nuevo liderazgo tendrá que construir una visión que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales que agreguen valor y estén orientados al resultado. Existen muchas frases trascendentales como “ser el número uno en la satisfacción total de los clientes”. Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo. Para todo esto existen tres lecciones, la primera dice que el trabajo debe ser visto como algo importante, la segunda, que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos y la tercera, que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones. Así la conducción de equipos triunfadores es el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores.

El coaching entonces es una relación profesional (no directiva) para mejorar la capacidad de acción y de aprendizaje (no transmitir conocimientos, sino aprender a aprender mediante el feedback y la práctica) a través de un proceso programado de observación, interrogación, diálogo y descubrimiento que proporciona tres valores clave: información relevante, opciones informadas y compromiso auténtico.

Al hablar de valores y coaching es pertinente saber que la finalidad en la vida esta estrechamente relacionada con el sistema de valores. Los valores

personales forman el núcleo de la personalidad y desempeñan una función importante en la homogenización de los comportamientos. En ocasiones, nos movemos instintivamente impulsados desde el interior. Los valores de todos influyen en la forma en la que reaccionamos ante los acontecimientos y la gente, nos motivan y orientan hacia determinados objetivos, influyen también en la elección de la profesión y la pareja.

Según (Perry Zeuz 2002), la motivación puede ser extrínseca (procedente de fuentes externas) o intrínseca (procedente del interior). Abraham Maslow, por ejemplo, sugiere que los factores psicológicos internos, tales como la autoestima y la competencia personal, determinan el nivel de esfuerzo de las personas. Por otro lado, las teorías conductistas afirman que el comportamiento está más motivado por las recompensas y el castigo externos. Aunque la evidencia parece indicar que la motivación intrínseca es más probable que conduzca a una vida de éxito y realización personal, lo cierto es que no siempre es fácil asegurarlo. Lo que motiva a una persona puede dejar indiferente a otra. Existe una lista casi infinita de valores potenciales que explorar en el coaching de las relaciones interpersonales.

Algunos valores fundamentales que se abordan en el tipo de coaching personal son: vida confortable, seguridad familiar, felicidad, igualdad, libertad, armonía interior, amistad, y sentido de consecución. Entre otros valores figuran los siguientes: liderazgo, pericia, prestigio, independencia, deber, poder, aventura, fidelidad, éxito, conocimiento, belleza, autodeterminación, confianza, diversión, libertad financiera e intimidad.

Al igual que con la finalidad, es posible que existan personas que no hayan clarificado sus valores y que, en consecuencia, experimenten conflictos en el trabajo, las relaciones interpersonales y el estilo de vida. Incluso cabe la posibilidad de que estén realizando actividades y hayan establecido relaciones incoherentes con sus valores.

Los sistemas de valores definen los estándares de lo que es bueno y malo, correcto e incorrecto, valioso y sin valor. Coaching no es sinónimo de consultoría ni de docencia; pero, al igual que en éstas profesiones, los valores constituyen el fundamento de la relación entre el tutor y el pupilo.

Si el cambio en el comportamiento también es un objetivo fundamental del coaching, los tutores deben saber que es lo que motiva a los pupilos y qué es lo que realmente valoran, puesto que deben ser fuente inspiradora. En este sentido hay que trabajar juntos para descubrir, revelar y clarificar sus valores esenciales. Una vez establecidos estos valores, llegará el momento de desarrollar la visión y los objetivos (Skiffington,2002).

Como protagonista principal, El coach no es mas que el líder que se preocupa por planear el crecimiento y desarrollo personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales, según (Lauderbaugh, 2002).

El “coach” es sobre todo un gran escuchador que interviene para clarificar las situaciones planteadas por los clientes. Nunca hará el trabajo que le corresponde al directivo. Como dice el “British Journal of Administrative Management”, “la actividad de “coaching” asume una visión holística (total, completa) del directivo, integrando el trabajo, los valores de la empresa, las necesidades personales y las del desarrollo de la carrera profesional.”

Desde luego, todo ello conlleva el contar con una gerencia que sepa interpretar los requerimientos de esos escenarios, y especialmente que sepa motivar, inspirar e integrar el equipo de trabajo que tiene bajo su cargo a fin de que la empresa alcance los objetivos alineados con la misión por la que fue creada. La gerencia justamente, para las necesidades del entorno contemporáneo cuenta con el coaching, un estilo de liderazgo, que permite establecer valores que ayudan a crecer, motivar, proporcionar normas de comportamiento, responsabilidad, disciplina y especialmente importancia de lograr el triunfo, ganar y mantener una actitud siempre positiva que llevará al éxito. (Quintanilla, 2004).

El coaching ocurre dentro de una conversación “diálogo” donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coach: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coachee: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones de coach, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato. Así para establecer objetivos y planes de

acción congruentes con las aspiraciones y la visión del coachee, el coach debe ser capaz de analizar en profundidad sus valores. La base de los objetivos reside en los valores personales y el conocimiento de sí mismo.

También el coach sabe, porque lo aprendió, que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que “nuestros días buenos” nos permitan.

El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande.

Así como no se puede imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, cuesta imaginar a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach.

Sin embargo, se entiende que uno no se puede ver a uno mismo en acción. Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach.

Los coaches son personas que comparten creencias sobre la competencia humana, el desempeño superior y los valores sobre la importancia del coaching. Estas creencias alimentan el conocimiento que

lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

Describiendo los valores anteriormente mencionados, el primero, la competencia Humana, se refiere a que los coaches creen en personas, desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria hacen lo posible para ser más competentes aun. Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua. Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que gerenciando y liderizando por control no es practico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño. Así un desempeño optimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades.

Según una encuesta reciente realizada en Estados Unidos por Harrier Salinger y Judy Feld, la mayoría de los tutores son mujeres, pertenecen a la generación posterior a la Segunda Guerra Mundial y proceden de diversos ámbitos profesionales, incluyendo la psicología, los recursos humanos, la consultaría de gestión, la docencia y la sanidad. Cada grupo de profesionales aporta algo exclusivo a la tutoría, (Zeus y Skiffington, 2002).

En consecuencia el concepto de coaching puede variar de una persona a otra; es una profesión relativamente nueva y todavía no dispone de una planificación de carrera tradicional. Un tutor en potencia debe definir el coaching y asegurarse por completo de su carácter exclusivo.

Es necesario que esta persona que va a ser participe de un viaje difícil posea características personales que le permitan ser un Coach eficaz. El

perfil de un coach ideal o perfecto no existe. El conocimiento es un proceso dinámico y continuo. Es un viaje de crecimiento personal en el cual uno mismo se reevalúa constantemente lo que es en términos de lo que se sabe y lo que se necesita saber para continuar adelante.

Un coach eficaz debe autoconocerse y autoaceptarse, debe tener diferentes capacidades; para establecer relaciones, para inspirar a los demás, ser flexible, accesible, amistoso, digno de confianza, empático, sincero, honesto, con habilidades para la comunicación, con capacidad de escucha, de usar el humor, de dar apoyo incondicional siendo auténtico, tolerante con coraje, curiosidad, disciplina, voluntad de ofrecer feedback y capacidad para mirar adelante, reflexionar y emprender acciones teniendo en cuenta el aquí y el ahora.

De hecho, una de las principales metas del coaching efectivo es crear un ambiente en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior.

El coaching efectivo cambia la actitud del empleado hacia una perspectiva de cooperación en equipo, lo que le permite al coach que sus esfuerzos rindan resultados específicos.

Entre los beneficios del coaching efectivo, esta el desarrollo de las habilidades de los empleados, que facilita el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño, fomenta relaciones laborales productivas, mejora el desempeño y la actitud, encaminando al negocio a la obtención de resultados a través del cumplimiento de los objetivos planteados, mejorando notablemente el Clima Organizacional de la empresa.

El coach efectivo debe romper diferentes obstáculos al momento de trabajar; uno de ellos es suprimir aquellas actividades superfluas que carecen de propósitos; también, debe asegurarse de que sus empleados comprenden realmente lo que se le dice, para ello debe evitar utilizar jergas y lenguaje que interrumpen la comunicación efectiva. Así también, un coach debe estudiar su propio comportamiento y sus actitudes para verificar que éstos no obstaculizan el desempeño de sus empleados y además, debe evitar el afán de resolver todos los problemas personalmente, según (Menéndez, 2002).

Luego de conocer las características necesaria para ser un coach eficaz y reconociendo que para él, es muy importante el hecho de que sus empleados se desarrollen para que realicen su trabajo con efectividad e independencia. Es necesario realizar un coaching efectivo que cuente con diferentes pasos que el coach debe seguir, según (Worth, 2002).

Definir el desafío y describir el resultado esperado, Analizar posibles opciones de solución, Desarrollar un plan de acción, Establecer plazos, Definir criterios de evaluación, Facilitar la acción y Perseverar hasta el final.

Coaching Efectivo son los buenos métodos de "Entrenamiento" en el lugar de trabajo, para ayudar a que los empleados logren un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromiso y cooperación, antes que de control, y de resultados, antes que culpar a alguien. Es una Evolución no una Revolución.

El coaching se debe aplicar cuando: Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral. Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la

ejecución ejemplar de alguna destreza. Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo. El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación. (Frances, 2001).

El grado de éxito del coaching se mide tanto por el grado en que se logra el avance o desplazamiento buscado como por el grado de sostenimiento de dicho avance en el tiempo: los grados de avance y sostenimiento dependen tanto del coach como del(os) coachee(s). El destacado coach, no necesita ser él mismo un campeón del beisbol, para ser un excelente coach: lo que importa es que él sea capaz de ver las fortalezas y debilidades y hacérselas ver a él en relación con las oportunidades y amenazas que conjuntamente puedan visualizar en el entorno presente y futuro, para ver como lograr lo que quiere lograr y mantener en alto lo ya logrado y que le interese sostener, según (Dezerega, 2004). Nadie puede lograr que un caballo tome agua si él no quiere tomarla. Nadie puede enseñar nada a nadie que no quiera aprender: no hay profesores que enseñen sino alumnos que aprenden (los seres humanos somos sistemas de información cerrados, (Maturana, 2002).

Discusión

El capital intelectual es un valor intangible que debe incorporarse a los estados financieros, como parte de la generación de valor de todos los trabajadores de una organización. Existen algunos modelos que permiten cuantificarlo, aunque es preciso reconocer que debemos ahondar con más precisión. En este trabajo se encontraran conceptos claves derivados de categorías temáticas como Balanced Scorecard, Valor Económico Agregado,

Coaching, Planificación estratégica, Calidad total, Liderazgo, etc. Herramientas importantes que coadyuvan a su mejor comprensión y aplicación.

En conclusión en los últimos años, el desarrollo de la práctica del coaching ha experimentado un fuerte crecimiento debido a la confluencia de múltiples factores. Se considera que el coaching entendido como proceso de acompañamiento individual destinado a impulsar el desarrollo profesional y personal de los directivos, se ha revelado como una sólida tendencia dentro de los actuales sistemas de gestión por competencias de los recursos humanos. Es por esto que la intención de este artículo es implantar para el nuevo milenio, el coaching como una competencia más que debe ser necesaria para los líderes de las empresas. Así surge la importancia de incluirla dentro del modelo de competencias del que hoy en día se habla, entendiendo el coaching como un algo que deben tener los líderes dentro de sus competencias, ya que si una competencia es un saber hacer en contexto, una actitud, un comportamiento observable, es necesario para alcanzar resultados personales y laborales poseer esta característica como Líderes del Futuro, puesto que marca la diferencia y agrega valor.

Todo Ser Humano sabe por su experiencia, que para poder hacer es necesario saber algo, algo que es El coaching, mucho más que una herramienta para la gestión, un modo de ser y de hacer cotidianamente. Es guiar el saber en el hacer diario encaminado a la formación personal. Coaching es una herramienta genial en la gestión de empresas y una

herramienta de valor incalculable en el desarrollo personal para obtener metas tanto personales como profesionales.

Además este trabajo aporta explicaciones que resuelven satisfactoriamente muchas preguntas creadas, se podría decir que se propone clarificar un concepto no siempre bien entendido y en ocasiones mal aplicado, deshacer los mitos que sobre esta práctica existen, despejar las dudas que puedan surgir sobre una herramienta que se encuentra en pleno desarrollo y en definitiva, sentar las bases sobre lo que es coaching en cada uno de los lectores es algo sumamente necesario para poder diferenciarlo de lo que no es.

Es cierto que según lo que dicen Zeus y Skiffington, cada grupo de profesionales aporta algo exclusivo a la tutoría, pero más cierto es que el máximo valor agregado a este aporte se lo pueden dar psicólogos. Los psicólogos, disponen de una amplia y variada gama de herramientas que al ser empleadas impulsan un cambio continuado del comportamiento. Deben comenzar a trabajar en ello, capacitando a los empleados con un fin último, algún día no muy lejano, poder incluir este término dentro de las diferentes competencias a evaluar y a exigir para los distintos cargos a desempeñar.

Como bien lo sabe casi la mayoría de la gente, cambiar viejas pautas y hábitos resulta difícil, aun si se reconoce que son perjudiciales y que impiden avanzar. El tutor es quien observa estos hábitos, abre nuevas posibilidades y presta su apoyo en el momento de cambio.

El coaching está relacionado con la reinención de uno mismo; es decir, con la creación de nuevas historias, nuevos caminos, nuevas identidades y

nuevos futuros. Como lo diría el Humanismo, el coaching es aquel encuentro con uno mismo en un aquí y un ahora, es un viaje en el que el propio hecho de viajar es tan importante como el destino. En relación con Carl Rogers y Abraham Maslow, este proceso implica estar motivado por un interés genuino y una preocupación por el ser humano, entendiendo así que la razón puede triunfar sobre el miedo, para que la gente sea ingeniosa, flexible y capaz de autodirigirse para llevar una vida plena y productiva y poseer esta competencia. El coaching es una disciplina nueva que acerca al logro de objetivos permitiendo el desarrollo personal y profesional. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo.

Coaching es una profesión nueva y excitante que en los últimos meses cada vez mas gente esta utilizando como servicio para alcanzar sus metas personales. Coaching se centra directamente sobre el individuo. Esto produce un impacto tal, que en la mayoría de las ocasiones no sólo hace que el individuo consiga su meta sino que además provoque otros cambios favorables a su alrededor, teniendo siempre el apoyo directo y personal del coach para lograr dicha meta de una manera mas rápida y eficaz.

Después de entender y analizar todo lo expuesto anteriormente, y conociendo el rumbo que esta tomando la economía, un rumbo encaminado hacia la economía de servicio, en donde el valor agregado son las personas; personas, que son quienes poseen aquello que hoy en día genera la competencia del medio de las organizaciones, son quienes poseen aquello que no se puede copiar, LA INTELIGENCIA. Entonces, ¿qué hacer, para ser

cada día mejores y mas competitivos, más inteligentes? Crecer como personas, estar en constante aprendizaje, modificando la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y la relación de empleo y para esto se deben conocer herramientas como el coaching que son opciones nuevas que nos hacen mejor personas y que conduce a desarrollar en una organización de aprendizaje, evolución y liderazgo, lideres con el mejor talento que conducen hacia el éxito con la obtención de los objetivos propuestos. Siendo así el Talento de las personas la fortaleza de una organización.

Hoy en día todos los activos de una empresa aportan una rentabilidad medible, y las personas no pueden ser una excepción. Para ello, se han desarrollado metodologías específicas que ayudan a gestionar el capital Humano. Es por esta razón, que consideramos fundamental, no solo el que se conozca el termino de coaching en las diferentes organizaciones, sino que se empiece a implementar; es decir que las personas se empiecen a introducir el termino haciéndolo parte de ellas, para que de esta manera se eleve la competitividad individual, y así se logre un alta productividad laboral y empresarial.

El coaching desarrolla otro aspecto importante, y quien lo incorpora, es capaz de ayudar a los demás a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales; convirtiéndose en coach generador de ambiente de UNIDAD, basado en principios de comunicación, dirección de personas, liderazgo, delegación, y trabajo en equipo. Todo esto conduce a una alta competitividad como empresa y a un buen desempeño y

desarrollo en una economía de servicio. Por esta razón es indispensable que el líder de hoy en día cuente con esta virtud.

Además, hoy en día la organización trabaja en planes de evaluación que no se concentran únicamente en resultados, también hace énfasis en competencias y en valores. Por ejemplo, si la gente no se ajusta a la cultura de la organización, no hay posibilidades de hacer carrera. Respecto a sucesión de ejecutivos, procura tener al menos tres reemplazos posibles en cargos de responsabilidad y los selecciona en tres horizontes a corto, mediano y largo plazo. Este trabajo de identificación viene acompañado de la formación de estos ejecutivos. Una razón más por la que se debe conocer e implementar el concepto de coaching.

Un aspecto más fundamental cambió en cuanto a la relación empleado - empresa en los planes de carrera. En el pasado, las empresas no entendían que su principal activo era la gente y tal vez por ello no se percataban de invertir y medir su retorno. Esta visión dio inicio al punto crucial en la estructura de cualquier plan de carrera. Una relación de mutuo beneficio en términos de valor. Las empresas y los individuos deben estar juntos hasta el punto en que mantengan una situación de mutuo beneficio, un diálogo permanente. Cada empresa debe decidir las competencias que necesita desarrollar en sus directivos (líderes) para lograr sus objetivos finales. Ellas serán una expresión clara de la cultura que la empresa desea promover. Para que esto se convierta en una realidad, es fundamental, que ese líder del nuevo milenio, el líder de hoy, sea un líder que: desarrolle ideas novedosas, sea capaz de transmitir las, que tenga una metodología de planificación

continua a corto y largo plazo, que sus estrategias y tácticas apunten siempre hacia una mayor visión empresarial, que genere un trabajo integral y continuo para el desarrollo de talentos individuales de las diferentes personas de la organización, que transmita el amor por el trabajo y pasión por la excelencia, que implemente un sistema sinérgico de trabajo en equipo para que así potencialice aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados de equipo; en una sola palabra que su característica principal sea ser COACH.

Referencias

Leif, E. y Malone, M. *El capital intelectual*. Editorial; Norma, 1999.

Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Ediciones IESA; Caracas.

Fernández, P. (2000). *Valoración de Empresas*. Barcelona, 1999

Robert, S. Kaplan y Norton, D. *Cuadro de Mando Integral*. (The Balanced Scorecard). Gestión, 2000. España 1999

Stewart, B. (2000). *En Busca del Valor*. Gestión, España, 1999

Zeus, P. Y Skiffington, S. (2002). *Guía Completa del Coaching en el Trabajo*. McGraw-Hill / Interamericana, España, S. A. U.

