

COACHING, LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL



MARIBEL MOLINA MONTOYA

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesora

PAULA COLORADO ORDOÑEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2017**

Resumen

Implementar el Coaching en las empresas permite maximizar el talento y potenciar el crecimiento de los grupos de trabajo focalizándose en el fortalecimiento de habilidades, competencias y primordialmente en una alta motivación a los empleados, permitiendo una cultura y clima organizacional estructurada. Por lo tanto, se puede observar la manera en que proporcionalmente se ve reflejado en compromiso, entrega, sentido de pertenencia y demás valores asociados generando así un aumento considerable en talentos, liderazgo, empoderamiento y productividad organizacional. A partir de allí se puede desarrollar habilidades y estrategias gerenciales que fortalezcan el desarrollo óptimo y efectivo del recurso humano.

Palabras Clave: Coaching, liderazgo, estrategia organizacional, motivación.

Abstract

Implementing Coaching in companies allows to maximize talent and boost the growth of work groups focusing on strengthening skills, competencies and primarily in a high motivation to employees, allowing a culture and structured organizational climate. Therefore, we can observe the way in which it is proportionally reflected in commitment, delivery, sense of belonging and other associated values, thus generating a considerable increase in talents, leadership, empowerment and organizational productivity. From there, skills and management strategies can be developed that strengthen the optimal and effective development of human resources.

Keywords: Coaching, leadership, organizational strategy, motivation.

Introducción

A lo largo de este trabajo se determinará la importancia del coaching empresarial como una estrategia que toman los altos directivos para direccionar y focalizar los objetivos de la organización. Por lo anterior, se puede decir que la importancia del coaching estratégico enfocado a los altos cargos directivos de las organizaciones, es llevar a un individuo y a un equipo de trabajo a un nuevo nivel de desempeño, a incrementar el nivel de concientización en las personas y en los procesos efectuados en las áreas de las organizaciones con el fin de aumentar la capacidad de acción de manera eficiente y efectiva; por lo tanto, uno de los objetivos de este tema seleccionado es crear estrategias e incentivos por parte de los niveles directivos siendo motor principal de motivación que permitan a una nueva generación de empleados y colaboradores crecer con gran sentido de pertenencia, incentivando un crecimiento óptimo para lograr que la estrategia organizacional se efectúe en tiempos breves y asertivos en pro de lograr equipos de alto impacto y de valioso rendimiento. Es por ello que los siguientes temas a abordar nos permiten ampliar la perspectiva del impacto del coaching estratégico frente a los objetivos y lineamientos organizacionales en las empresas.

COACHING, LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El liderazgo hoy en día hace parte de los ejes estratégicos y la planeación estratégica de las compañías, las empresas cada vez más requieren líderes que trabajen para y por una misma visión, que logren cohesión de equipo, inspiración y modelamiento de sus colaboradores para ser determinantes del éxito; por consiguiente el líder efectivo debe tener la capacidad de ser situacional, es decir, adoptar el estilo que más se apropie de acuerdo con la persona, la situación y la tarea a desarrollar; por lo que se puede decir que la autoconciencia es parte fundamental para lograr los objetivos y estrategias propuestas y ser diferenciador dentro de una organización.

En tal virtud, es importante aclarar que este tipo de procesos ejecutados en las organizaciones son perdurables en el tiempo, los cuales no solamente impactan a la empresa,

sino que impacta a las personas y en su productividad. Tal como se ha visto en diversas empresas y específicamente en los equipos de gestión humana se tiene una alta responsabilidad y compromiso desde dos focos: primordialmente el de gestionar, desarrollar e incentivar este tipo de acciones y ejercicios y seguidamente de apropiar e interiorizar las estrategias para identificar en los próximos directivos o líderes esas competencias que hoy se están desarrollando.

Por otra parte, un buen líder debe tener la capacidad no solamente de liderar a su equipo de trabajo sino liderar sus propio desarrollo y crecimiento personal, es aquí donde el Coaching Estratégico empieza a jugar un papel importante en la construcción de conciencia para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y capacidades para el logro de las metas trazadas de forma individual y grupal; es por ello que el liderazgo y el coaching organizacional están directamente alineados con la gestión que hacen los directivos en cada una de sus áreas gerenciales, dado que en conjunto desarrollan la estrategia de la compañía, responden por los resultados e inspiran a tener un foco estratégico más visible y palpable.

El impacto del Coaching Empresarial

De acuerdo a lo expuesto por Lucas (2009) el estudio de Maximizing Returns on Professional Executive Coaching del Corporate Leadership Council (CLC), muestra que ya en el 2003 la mayoría de los profesionales de Recursos Humanos entrevistados percibía al coaching organizacional como una de las estrategias más efectivas para el desarrollo del liderazgo y sus habilidades genéricas, dado que atiende las necesidades y capacidades individuales de cada gerente dentro del contexto de su organización.



Figura 1 Impacto del coaching empresarial
Tomada de portal web. (Republica, 2016)

Así bien se observa la importancia de los procesos emergentes desde la individualidad a lo global, al desarrollo de las habilidades y a los aportes y valoración dada desde una perspectiva práctica y eficiente que influye significativamente en los logros de las empresas, proporcionando herramientas imprescindibles para un eficiente trabajo en equipo.

Tendencias Mundiales del Coaching empresarial

Desde el 2001, Leadership Survey del CLC (Corporate Leadership Council), muestra en los resultados de sus investigaciones, que “el coaching ejecutivo se encuentra entre las intervenciones preferidas para el desarrollo gerencial y encabeza el ranking de todos los programas formales de desarrollo organizacional de las empresas Fortune 100” (Ubierna, 2010), por lo tanto, ha sido una tendencia que ha tomado gran auge en las organizaciones generando un gran interés para las empresas a nivel global.

En su caso la mayoría de altos directivos permiten apreciar que los diferentes programas de capacitaciones tradicionales tienden a generar un bajo o mínimo impacto; lo que pretende el coaching organizacional es ampliar las posibilidades de acrecentar las destrezas y habilidades en pro de lograr cambios ampliamente observables y perdurables en el tiempo. Así bien, Ubierna (2010) argumenta que cada gerente tiene necesidades únicas que sólo pueden ser atendidas a través de procesos de aprendizaje personalizados como los que brinda el coaching organizacional.

Por otra parte, según lo reportado por Ubierna (2010) un estudio realizado para una firma de telecomunicaciones Fortune 500, siguiendo el desarrollo de habilidades de liderazgo en 64 de sus gerentes, arrojó como resultado un retorno sobre la inversión en coaching del 529%. Human Resource Executive reporta que Dell Computer Corporation logra una tasa de satisfacción del 90% y una tasa de promociones aún mayor entre 350 gerentes que reciben coaching organizacional.

Otro estudio brinda también una evidencia clara: el 86% de los 100 gerentes que recibieron coaching y el 74% de sus jefes directos se mostraron muy o extremadamente satisfechos con su impacto.

En tal virtud, se puede observar el gran crecimiento de los coaches empresariales en el desarrollo de programas gerenciales y sus óptimos resultados en la efectividad de los procesos de la estructura corporativa.

El pensamiento gerencial, visión compartida y aprendizaje en equipo

En el foco estratégico de las organizaciones el pensamiento gerencial, visión compartida y aprendizaje en equipo son factores que involucran la integración de la alta gerencia para propender por el cumplimiento de los objetivos, metas y propósitos esperados en la entidad para lograr una generación más activa y productiva laboralmente. El pensamiento gerencial destaca la importancia de la autoridad en la organizaciones y el desarrollo y técnica de los diferentes estilos de liderazgo, los cuales a través de cualidades y actitudes de los directivos se inicia un

proceso de aprendizaje continuo los cuales permitirán conocer el rumbo a través de las destrezas de los mismos; el rol de los directivos y gerentes es tener un pensamiento estratégico, dirigido, controlado y demostrable, es a partir de allí que el Coaching estratégico propende por un incremento en la gestión corporativa y valores corporativos para ser competitivo en el mercado actual.

Por otra parte, se puede observar que la visión compartida entra a jugar otro papel fundamental en la concientización de los procesos estratégicos; el compromiso personal y el trabajo en equipo son fundamentales para generar una visión compartida siendo ésta una disciplina vital para las empresas puesto que no se encuentra en la mente sino en el corazón de la personas; el aprendizaje continuo es la base que fomenta el crecimiento en las organizaciones. Dicho de otra manera, tanto el coach, gerentes y colaboradores forman un núcleo que integran una responsabilidad compartida para lograr una mejora continua y permanente.

Empowerment Organizacional

Así como se ha venido observando, el empoderamiento organizacional nos permite vislumbrar la manera en que cada grupo de trabajo es capaz de acrecentar su interés, motivación y entrega por los objetivos y estrategias de la organización; es por ello que la gerencia en pro de incentivar las habilidades y compromiso de sus equipos de trabajos permite la toma de decisiones en actividades propias de cada área y así mismo apremia los logros obtenidos de su recurso humano. Por ello, el empoderamiento “no sólo requiere que todo el personal confíe en la gerencia, sino que la gerencia confíe en el personal y le dé la oportunidad de tomar decisiones o cometer errores” (Pizzolante, 2003, pág. 16). De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la gerencia de Recursos Humanos es el área encargada de adoptar ambientes que sean dinámicos en los cuales la innovación y competencias ocupen un lugar primordial y encaminen a la generación de ambientes que permitan llegar a aprobaciones con las directivas de la entidad, por ello es importante dinamizar el trabajo individual hacia lo grupal para fomentar una actitud constante de innovación y aprendizaje continuo.

En tal sentido, la gestión humana juega un papel primordial como instructor de innovación, por tanto permite descentralizar los procesos y así mismo, permite a los empleados crear nuevos conocimiento, incrementar y acentuar el trabajo en equipo y crear ambientes de aprendizaje a través de procesos multidisciplinarios.

Herramientas motivacionales como incremento de la productividad

Las herramientas que nos llevaran a enfocar y conocer las motivaciones, intereses e innovación que son requeridas por los colaboradores para ejecutar sus funciones en las organizaciones en pro de incrementar el nivel de disposición y participación de los grupos de interés internos en las diversas actividades propuestas por las organizaciones; por ello la mejora continua en el clima organizacional es indispensable para generar un plan motivacional en el rendimiento empresarial.

Por consiguiente, la estrategia del coaching estratégico en este importante tema motivacional es repercutir a través de diferentes actividades en el autoestima del empleado e incentivar diariamente, ya sea de una forma dinámica o creativa para el cual les permitirá ser productivos.

Así mismo, otras de las técnicas planteadas es la remuneración de incentivos no monetarios de los logros obtenidos tales como “certificados por buen desempeño, pines de logro, certificados de beneficios de comida, los incentivos conjugados con una buena dinámica permitirá activar el interés y empoderamiento del individuo” (Maldonado, 2016). Los anteriores incentivos permiten generar en los trabajadores un alto valor emocional el cual repercute en la calidad y desempeño de sus labores.

Competencias potencializadas en óptima productividad

Invertir en ejecutivos ha tomado más importancia dentro de las organizaciones. Es por ello que a través de los ejecutivos y directivos de la alta gerencia se busca fortalecer las habilidades y competencias de los grupos de trabajo con la finalidad de potencializar, fortalecer y desarrollar el Talento Humano con las competencias adecuadas. Hoy por hoy muchas empresas han dado inicio a programas de coaching estratégico para sus directivos en pro de un incremento a la competitividad y bienestar los integrantes de la organización.

Después de varios estudios referentes al tema se ha podido concluir que el mejor lugar para trabajar según los trabajadores de diversas empresas son aquellos en el cual los empleados sientan agrado y satisfacción con sus trabajos y disfruten del acompañamiento de sus pares y superiores. Es por ello que “cada vez más ejecutivos en empresas de gran desarrollo global están utilizando el coaching gerencial como estilo de liderazgo, y se espera éste sea el estilo de liderazgo para el Siglo XXI”. (Scott, 2007). Por ende, la contribución realizada por el coaching en los procesos de aprendizaje tanto individual y de trabajo en equipo se encuentra focalizada al cambio y desarrollo óptimo de los trabajadores; es por ello la importancia de fortalecer la apropiación e identidad de la cultura corporativa basándose en los valores organizacionales previamente identificados; fortaleciendo el conocimiento, entendimiento y apropiación, como marcos de actuación para la construcción de una cultura organizacional compartida.

Liderazgo en las nuevas generaciones

A partir de este tema se puede dar a conocer la relevancia que tiene gestionar los distintos modelos de liderazgo en las nuevas generaciones, como es el caso de los Millennials los cuales “representan la nueva fuerza de trabajo en el mercado global caracterizado por ser jóvenes entre edades de 25 años los cuales se encuentran atraídos por temas de tecnologías, espacios sociales, flexibilidad laboral”. (Scott, 2007). Así bien, es un gran reto que están asumiendo las empresas en la contratación de esta juventud, brindando oportunidad y experiencia en los retos actuales de

las empresas. Aunque por otra parte, han sido vistos como una generación con alto nivel de renuncia, de rotación, de inasistencias debido a que las empresas aún no se han concientizado de la necesidad de crear políticas que logren satisfacer y retener el potencial que posee esta nueva generación.

Esta generación de Millennials presentan grandes aspiraciones debido a su amplia y fluida mentalidad, están cambiando la forma en que se trabajará en el futuro generando impacto, impulsando la creatividad e implementando nuevas metodologías y facilidades de aprendizaje, así mismo promoviendo el crecimiento personal y profesional y procurando un balance entre su vida, la tecnología y su independencia; dicho de otra manera los Millennials son personas que valoran la independencia más que la estabilidad laboral, considerada así, como una generación que demanda felicidad.

Por ese motivo el coaching organizacional procura generar concientización en las empresas y en los mismos Millennials para que sean más constantes y más responsables organizacionalmente permitiendo un equilibrio entre las partes integradas.

Es por ello que a partir de aquí se desprende otro tema primordial que no solo se encuentran enfocado en satisfacer la nueva generación de los Millennials sino también a las generación que han venido desarrollando su estilo de vida bajo los estándares clásicos en las organizaciones, metodologías que propenden por una mejor calidad de vida de todos los que laboral al interior de una organización el cual es catalogado como Salario Emocional.

Generación de salario emocional

La generación de salario emocional en la empresas ha tomado un gran auge dado que las mismas empresas requieren que sus colaboradores rindan al cien por ciento en sus labores, y no solo en ello, sino también en sus actitudes y manera de enfrentar cada situación el interior de la organización, es por ello que cada vez más empresas propenden por crear estrategias y

metodologías prácticas y amigables para generar un clima organizacional que aumente la inspiración de sus colaboradores.

Con el propósito de construir capital humano y una Cultura de Reconocimiento enfocada en el desempeño con calidad es necesario generar estrategias de fidelización que permitan a los colaboradores apropiarse de su empresa, generar vínculos afectivos y así mismo atractivos y flexibles que motiven a su rendimiento y fortalezcan el vínculo laboral tanto en los objetivos grupales como individuales.

Por lo anterior, es elemental que los colaboradores transmitan sus apreciaciones y puntos de vista frente a cada actividad y labor realizada dentro de la organización, toda vez que son ellos mismos los conocedores de las fortalezas y debilidades dentro de cada proceso y procedimiento, ninguno que conozca más y mejor el paso a paso que se deben dar para llegar al resultado de cada actividad. Por lo tanto, son quienes pueden reclamar ambientes laborales óptimos y solicitar acuerdos favorables que permitan incrementar su rendimiento a través de estrategias que sean emotivas para ellos mismos.

Por otra parte, algunos ejemplos que se han visto atractivos para los colaboradores en algunas empresas, no solo repercute en un aumento significativo de sueldo y beneficios sociales, sino en conceptos adicionales que permiten generar un bienestar laboral eficiente, dentro de los cuales se encuentra la generación de políticas que ayuden al crecimiento personal y laboral, capacitaciones, ambientes corporativos que permitan la integración de los grupos de trabajo, oportunidades de crecimiento, flexibilidad laboral, estabilidad laboral reflejado no solo en el trabajador sino en la estabilidad de sus familias, reconocimiento de su desempeño, programas de autoconfianza, implementación de teletrabajo, manejo de conflictos y programas antiestrés, planes de incentivos, programas que permitan encontrar un balance entre el hogar y el trabajo. De esta manera se verá reflejada la entrega, compromiso y, proporcionalmente la productividad en cada labor.

Atracción y retención de colaboradores

Una de las más interesantes propuestas en este tema de coaching organizacional es tender a optimizar las políticas del talento humano dentro de las organizaciones para que su recurso perciba a la empresa en una gran atractivo para trabajar, por intermedio del fortalecimiento de las competencias, ampliación de la cobertura de los planes de incentivos y generación de espacios de participación activa del personal. Así pues, “para lograr que esas innovaciones realmente impacten los resultados del negocio, normalmente se requieren transformaciones organizacionales” (Calderon, 2008, pág. 9).

Por consiguiente, contribuir a la construcción de procesos en las organizaciones que permitan la atracción y retención de colaboradores, reconocimiento del capital intelectual y la construcción una identidad propia busca generar crecimiento personal y profesional, fidelización, afecto, fortalecimiento, que permita minimizar entre otros la rotación de personal, proporcionando a los colaboradores beneficios y compensaciones provechosos para su excelente rendimiento y compromiso.

En síntesis, “las empresas exitosas serán aquellas que logren capturar la fidelidad de sus clientes, a través del incremento en el valor percibido y además logren conseguir y cautivar la lealtad de sus colaboradores a través del incremento en su salario emocional”. (Arias, 2008, pág. 9). Por tanto así, las estrategias de las organizaciones cada vez más, enfocan sus esfuerzos en fortalecer considerablemente su interés en el cliente interno.

Conclusiones

El coaching empresarial tiene como finalidad ayudar a potenciar y elevar la capacidad de acción efectiva de cada una de las personas, no sólo las organizaciones sino en su entorno en general. A través de esta disciplina se proyecta incentivar a pensar diferente, a crear un método de transformación y crecimiento óptimo para lograr que la estrategia organizacional se efectúe en

tiempos breves y asertivos liderado por directivos de la alta gerencia en pro de lograr equipos de alto impacto y de valioso rendimiento.

A través de éste, se obtienen resultados los cuales nos permitirán vislumbrar los agigantados pasos que se pueden dar en toda la organización por medio de un efectivo clima organizacional, calidad de vida y equipos de trabajo óptimos, incentivando a un clima y cultura organizacional que permitan incitar un talento y liderazgo efectivo.

Sintetizando, el coaching funciona cuando se entiende y se acepta que es necesario un cambio en los preceptos actuales, al intentar realizar nuevas actividades, nuevos hábitos y al necesitar crear cambios estratégicos.

Referencias

- Arias, P. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Sistema de Información Científica*, 265.
- Calderon, G. C. (2008). Transformación organizacional: una mirada desde la gestión humana. . *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 21.
- Lucas, J. C. (2 de Junio de 2009). Coaching desarrollando habilidades genericas. Argentina.
- Maldonado, J. B. (2016). Diseño de un plan de Motivación. Quito.
- Mejía Chinome, L. J. (2015). Empoderamiento en la cultura organizacional .
- Mejía, L. J. (2015). Empoderamiento en la cultura organizacional . Bogotá.
- Pizzolante, I. (2003). La geometria de la comunicación empresarial. *Razón y Palabra*, 16.
- Republica, L. (2016). *Impacto del Coaching*. Obtenido de www.larepublica.com
- Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial : Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. Costa Rica.
- Ubierna, A. (2010). Tendencias mundiales en Coaching Organizacional.