

RESULTADOS DEL COACHING APLICADO A EJECUTIVOS

WILLIAM ALONSO VÁSQUEZ GARZÓN

Código 200410152

**UNIVERSIDAD ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2012

RESULTADOS DEL COACHING APLICADO A EJECUTIVOS

**MONGRAFIA PRESENTADA PARA OPTAR AL TITULO DE:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTORA
JACQUELINE TORO LASSO**

**Presentado por:
WILLIAM ALONSO VÁSQUEZ GARZÓN
Código 200410152**

**UNIVERSIDAD ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2012

TABLA DE CONTENIDO

	PÁG.
OBJETIVOS	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
ANTECEDENTES HISTORICOS	12
JUSTIFICACIÓN	13
1. MARCO REFERENCIAL	15
1.1. MARCO TEÓRICO	15
1.2. MARCO CONCEPTUAL	21
1.2.1. Tipos de Coaching	21
1.2.2. Enfoques de coaching	22
2. DISEÑO METODOLOGICO	24
2.1. DELIMITACION O ALCANCE DEL PROYECTO	24
3. ANALISIS DE RESULTADOS	26
3.1. INSTRUMENTO Y/O MUESTRA A APLICAR	26
3.2. ANALISIS DE LA ENCUESTA	29
3.2.1. Competencias desarrolladas en coaching	37
3.2.2. Impacto del proceso de coaching en los ejecutivos y en las compañías	52
CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFIA	59
CIBERGRAFIA	61

LISTA DE GRÁFICAS

	PÁG.
Gráfica 1. Sexo	29
Gráfica 2. ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra?	30
Gráfica 3. ¿Cuáles de las siguientes variables asocia con un proceso de coaching?	31
Gráfica 4. ¿Considera usted que un proceso de coaching ejecutivo mejora las habilidades comunicativas y la capacidad de inter-relacionarse con las personas con las cuales comparte en su entorno laboral?	32
Gráfica 5. Califique la importancia y trascendencia que usted le da a un proceso de coaching ejecutivo para lograr metas gerenciales.	33
Gráfica 6. ¿En qué medida se han notado el impacto de los cambios en el rol laboral que usted desempeña en la organización, después de realizar el proceso de coaching?	34
Gráfica 7. ¿Cuál cree usted que ha sido el impacto del proceso de coaching en lo personal y profesional?	35
Gráfica 8. ¿En qué medida cree que alcanzó los objetivos que se planteó al iniciar su proceso de coaching ejecutivo?	36
Gráfica 9. ¿Cree usted que el acompañamiento de su coach ha sido determinante en el impacto que ha tenido el proceso de coaching en su desarrollo laboral y profesional?	37
Gráfica 10. En el cuadro que se presenta a continuación valore el efecto que para usted tienen los objetivos alcanzados en su proceso de coaching.	39
Gráfica 11. En cuál de las siguientes competencias se enfocó usted durante el proceso de coaching y actualmente hacen parte integral de su desempeño profesional.	42
Gráfica 12. Orientación hacia los resultados	43
Gráfica 13. Liderazgo y Priorizar necesidades y ejecutarlas	44
Gráfica 14. Trabajo en equipo	46
Gráfica 15. Comunicación y Capacidad de negociación	47
Gráfica 16. Trabajo bajo presión, pensamiento analítico, superación de obstáculos, y cohesión grupal	49
Gráfica 17. Seguimiento a objetivos y orientación hacia clientes	51

Gráfica 18. ¿Cuál de las anteriores habilidades que usted fortaleció en su proceso de coaching es la que ha tenido un mayor impacto en su crecimiento personal y profesional?

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado principalmente a Dios por darme la oportunidad y la sabiduría de concluir satisfactoriamente de mis estudios y darme la paciencia necesaria en los momentos más difíciles y especialmente a mis padres William e Irma, A mi Padre que todas las noches me preguntaba: ¿cómo va el proyecto? Padre aquí está el proyecto. A mi madre quien fue testigo de las noches en vela y quien a la madrugada siempre se levantaba para preguntarme si pronto terminaría, Madre hemos terminado, mis padres quienes con su esfuerzo incondicional y continuo me han apoyado y acompañado durante este proceso estudiantil, A ellos les debo todo y jamás me cansaré de agradecerse. Por su incondicional amor y confianza en mí y en el desarrollo de esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

La presente Tesis ha sido un esfuerzo en el cuál han participado varias personas de manera directa e indirecta, colaborando con las opiniones, lecturas, vistos buenos y sugerencias.

A la Doctora Jacqueline Toro Lasso, por haber depositado su confianza en mí y en este proyecto, por la manera de dirigirlo, por los consejos que siempre me daba, su apoyo y paciencia pero sobre todo su profesionalismo y ética que serán siempre mi ejemplo a seguir;

A la Universidad EAN y a sus docentes, quienes lograron transmitir su conocimiento a través de todo este tiempo de estudio y practica.

A mis compañeros de la Universidad EAN, Cata, Nina, Eddie, Carlos, Edward y Javi, muchachos gracias por el apoyo, por estar pendientes y prestos a colaborarme, gracias a todos los demás y a los que desde un principio estuvieron ahí apoyándome y dándome animo hasta hoy para terminar este proyecto y cumplir el objetivo, A mi familia: Primos y primas, Tíos y tías que de igual manera directa o indirectamente se involucraron con este proyecto aquí está el resultado.

Gracias a todos.

RESUMEN

El coaching como herramienta para la vida diaria de las empresas ha adquirido en la última década una fuerza considerable en los ámbitos más competitivos de las empresas, como por ejemplo la fuerza comercial y la definición de estrategias para conquistar mercados y alcanzar las metas, que cada vez son más altas. Esto motivo al análisis del coaching ejecutivo de un grupo de ejecutivos pertenecientes al alta y media gerencia, los cuales se capacitaron en técnicas de coaching y ejecutaron los mismos en sus respectivas empresas.

ABSTRACT

Coaching as a tool for daily life of companies acquired in the last decade a considerable force in the more competitive companies, such as sales force and the definition of strategies to win new markets and achieve the goals that each time are higher. This reason the analysis of executive coaching a group of executives from the top and middle management, who were trained in coaching techniques and implemented them in their respective companies.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy por hoy, las empresas indistintamente de su tamaño, deben tener herramientas gerenciales, de tal manera que cumpla con altos estándares a los que se ven comprometidas en materia de productividad, calidad y administración, por ende dentro de los niveles jerárquicos de la empresa, desde las directivas, jefaturas y coordinaciones debe existir un ambiente controlado que coadyuven a gestionar y liderar los recursos físicos e intelectuales de manera eficiente, que permita a cada equipo funcional elevar el trabajo en equipo y potencializando las competencias a través del ser.

Sin embargo, en el mundo existen diferentes maneras de liderar equipos de trabajo, desde métodos arcaicos como la represión que si bien en la actualidad, esta pareciera un método abolido, aún en países en vía de desarrollo, el poner el vilo la continuidad laborar como método es una de las “herramientas” más utilizadas a nivel empresarial, sin embargo, desde los aspectos psicológicos es claro que un trabajador motivado, no solo es más efectivo, sino que representa un activo importante para el equipo y la compañía. Por ello, cada día más en todas las organizaciones y compañías se implementan herramientas que lleven a los empleados a estos niveles.

Así como sucede en todo el mundo, Colombia no es la excepción, el coaching ha tomado cada vez más fuerza, en especial por el modelo impuesto por las multinacionales existentes en el país, las cuales llegaron con nuevos modelos administrativos, y la puesta en marcha de lo que parece un plan de las potencias mundiales por la conquista de los mercados latinoamericanos, es así como la incursión de grandes empresas en los diferentes sectores potenciales del país, como las telecomunicaciones, hidrocarburos, la industria textil, farmacéutica y alimenticia entre otras ha tomado dimensiones empresariales a niveles mundiales, lo que consigo trae por defecto la contratación de personal local, quienes se ven inmersos en el aprendizaje de herramientas ejecutivas de alto nivel como el coaching.

Ahora bien, siendo relativamente nueva la implementación de esta herramienta en el país, surge entonces el interrogante: ¿Qué obtienen los ejecutivos después de un proceso de coaching y estos procesos cómo los impacta a ellos mismos y a las organizaciones?

Con esta investigación se busca determinar qué es lo que realmente aportan estos procesos de coaching al mejoramiento y al desarrollo de los ejecutivos para potencializar sus habilidades y de qué forma los cambios individuales asumidos por los ejecutivos se reflejan, y a su vez impactan el desempeño laboral y el entorno en el cual el ejecutivo se desenvuelve para lograr mejor productividad en la organización.

Finalmente, se busca mediante la investigación determinar la efectividad y asimilación del coaching aplicado en el país, a partir del resultado de encuestas realizadas a ejecutivos de diferentes empresas. Este análisis constituye al mismo tiempo una herramienta funcional para futuras investigaciones respecto al tema.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar los cambios comportamentales personales y laborales que realizan los ejecutivos después de vivir un proceso de coaching y conocer el impacto del proceso en la potencialización de sus habilidades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los logros alcanzados por los ejecutivos en sus competencias después de haber estado en un proceso de coaching.
- Analizar cuál es la percepción de los ejecutivos acerca del impacto que tuvo el proceso de coaching en el ámbito profesional y personal.

ANTECEDENTES HISTORICOS

El origen del coaching se remonta hasta la antigüedad, hace miles de años el conocido filósofo Sócrates promovía el empleo del diálogo como manera de llegar al conocimiento y abrir la mente de sus discípulos. Por medio de preguntas averiguaba la cantidad de conocimiento que tenían ellos inicialmente de este método el cual fue bautizado como la “Mayéutica” que en griego significa “partera” o “dar a luz”, en este caso con respecto al conocimiento e inteligencia.

Esta herramienta, que ha sido usada desde hace varios años por países como Francia y Estado Unidos, país en el que se dio a conocer en los años 70’s, por El libro THE INNER GAMES OF TENNIS (Gallwey, 1974), quien fuera capitán del equipo de tenis de la Universidad de Harvard fue quien dio a conocer el coaching, después de decir que el peor enemigo de un deportista era su propia mente. De tal manera se empieza a desarrollar la motivación en el jugador y la importancia de su mentalidad ante cualquier reto, este proceso demostró resultados realmente sorprendentes lo cual llevo a Gallwey a montar diversas escuelas deportivas bajo la licencia de su investigación con el nombre de “inner game”.

John Whitmore quien fuera uno de los coaches de dichas escuelas logró tiempo después adaptar el método al ámbito empresarial, para que posteriormente fuese perfeccionado por Thomas J. Leonard a quien se le conoce como el padre del coaching moderno. Hoy en día el proceso ha sido muy exitoso tanto para grandes compañías como para empresas en desarrollo y en búsqueda de un mejor rendimiento.

JUSTIFICACIÓN

El coaching ejecutivo es una de las ramas más importantes al poder contribuir con un cambio positivo en las juntas directivas de las compañías. Al ser ejecutivo y contar con la facultad de tener contacto con la alta gerencia y la estructura operativa de la compañía se encuentra un puente de comunicación entre cada una de las partes más importantes de cualquier organización, la gerencia media la cual es encargada de entregar los resultados esperados por la alta gerencia y cuyos resultados deben surgir directamente desde el sector operativo de la compañía la convierte en una parte esencial de los procesos empresariales.

El surgir como ejecutivo y acatar de manera franca el liderazgo a manejar es algo que realmente le cuesta a los empresarios colombianos pero así mismo es necesario, pese a que algunas veces es imperceptible en el ámbito laboral; lo cual no resta importancia a la aplicación de los conocimientos que se tengan en el tema, ya que su resultado impacta directamente el desempeño de las personas que conforman la organización (Juran, 1990).

Es primordial que algunas compañías evalúen sus estructuras organizacionales y permitan el acompañamiento de un coach externo con las capacidades de guiar a los gerentes a un cambio necesario y totalmente orientado a potencializar las habilidades de la gerencia, de tal manera que durante la transición de procesos desarrollen el liderazgo ejecutivo que permita ser percibido por sus subordinados y así mejorar el clima organizacional y el desempeño de los mismos. Una vez implementado se procede a la evaluación de los resultados arrojados por dichos procesos. Esto permite determinar cuál es el impacto en la curva evolutiva de producción y ambiente laboral luego de la implementación de herramientas de coaching, dando paso al análisis de efectividad de estas técnicas en las empresas colombianas, así mismo, si en el análisis no se identifican los cambios necesarios para cumplir con las expectativas que deja un programa de este tipo, se re direccionara a las posibles fallas en la implementación de las acciones, teniendo en cuenta que la

aplicación de estas técnicas hacen parte de procesos complejos de integración de personal a todos los niveles de la organización indistintamente que estos sean organizados y liderados por la gerencia alta y media.

Ahora bien, si Colombia es el tercer país latinoamericano en utilizar dicha actividad al lado de México y Argentina según la empresa de consultoría en desarrollo de competencias organizacionales “Zuleta Consulting”, podríamos asumir que el coaching se ha venido convirtiendo en una herramienta corporativa preferente para enfrentar problemas personales y grupales, mejorar la productividad y pro actividad de los empleados sin necesidad de aumentar nomina o contratar nuevo personal puesto que se presume que cada uno de ellos mejoraría su nivel laboral llevando a cabo cada una de sus actividades de una manera más asertiva y eficaz, cual quiera que sea el uso que se le esté dando al coaching en el sector organizacional está demostrando claramente que es un proceso serio y no una simple moda de la que muchas personas hablan.

Cualquier persona que no tenga conocimiento acerca del coaching se preguntaría ¿cual es el secreto del coaching?, ¿por qué una cantidad significativa de las empresas en Colombia y en el mundo están encontrando en él la salida a sus problemas?, algunos de los autores que se han consultado durante esta investigación como el Dr. Camilo Cruz y Frederick Herzberg afirman que la motivación es la parte más importante de una crisis. llámese empresarial, laboral o personal (Herzberg, 1987), si la motivación se disminuye las crisis llegan y las personas se limitaran a llevar un estilo de vida de supervivencia básica y sin prestarle importancia a las metas trazadas alguna vez por cada uno de ellos (Duran, 2009). Se entiende que las compañías han visto en el coaching una oportunidad de demostrarle a sus empleados la importancia de la globalización y que más allá de la competencia se debe eliminar la limitación propia para hacerle frente a todos los cambios que una organización experimenta en el día a día; así pues el coaching existe para cada necesidad y para el uso que cada empresa o persona le quiera dar.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. MARCO TEÓRICO

El coaching consiste en la creación de nuevos paradigmas con el fin de dar resultados innovadores a una necesidad dada, es decir que a través del uso del coaching existe la posibilidad de incrementar el potenciar de cada individuo al momento de identificar las habilidades, herramientas y recursos que se tienen para sobre pasar los obstáculos que el individuo tiene a partir de paradigmas arcaicos que determinan las actitudes, en la medida que no son capaces de ponerlas en prácticas posiblemente por miedo al cambio: además la carencia de una guía que nos muestre en qué se está fallando y cuáles son las fortalezas que se tienen para facilitar el desarrollo de las competencias.

Es así, como el coaching representa un medio estratégico para el siglo actual dado que el individuo busca hoy en día la superación personal con el propósito de ser más productivo y aprovechar la vida al máximo en sus diferentes contextos. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural.

Según Guy Le Boterf experto en Ingeniería y Recursos Humanos, competencia es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinando recursos propios (Habilidades, conocimientos y actitudes) y recursos del entorno para producir un resultado definido. Según esta definición; la competencia implica capacidad propia (habilidades) pero incluye la capacidad de movilizarla, además de movilizar los recursos del entorno, lo que supone una adaptación a cada situación, dotando al concepto de más complejidad para la inclusión efectiva al mercado laboral. Por lo tanto, se basa en la construcción de nuevos procesos fundamentados con un coach que se caracterice por:

comentarios asertivos, visión trascendente, que respeta profundamente a su grupo de trabajo, estimula el cambio y la transformación hacia nuevos aprendizajes.

Una de las principales metas de la gestión mediante el coaching es crear un entorno en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior inmediato. Además de esto que cumpla con los siguientes atributos:

- Solicitar opinión de los empleados
- Escuchar sugerencias de los empleados
- Tomar en serio las ideas de los empleados
- Valorar la opinión de los empleados
- Verificar con los empleados antes de tomar una decisión que afecte su trabajo
- Defender a los empleados en una reunión de supervisores
- Explicar con claridad las metas cuando le confíe un proyecto nuevo
- Aceptar preguntas sobre los proyectos en marcha
- Dar libertad para decidir la forma en que desarrollará un proyecto
- Exponer las críticas únicamente en sesiones privadas

Además de esto, el coaching efectivo Permite que sus esfuerzos rindan beneficios específicos tales como ayudar a desarrollar las habilidades de los empleados, lo cual es importante comprender que un éxito engendra otro e infunde la autoconfianza que conduce a grados elevados de motivación y desempeño en muchas tareas.

También ayuda a diagnosticar problemas de desempeño, en el que se indaga cuando los empleados no se desempeñan con eficiencia óptima para averiguar la razón. Y en caso de que el desempeño sea insatisfactorio, no se deberá pasar por alto a los mismos empleados que son una fuente potencial de soluciones

El coaching asimismo ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento dentro del personal, haciendo que los empleados se involucren en definir las diversas situaciones y en averiguar si los comportamientos están obstaculizando el desempeño. En caso de que el comportamiento sea insatisfactorio, esta inclusión del personal podrá ayudar en la reunión con los actores y así analizar la situación insatisfactoria.

Con todo lo anterior se fomentan las relaciones laborales productivas, claro está a medida que se aplican las técnicas de coaching en el lugar de trabajo se podrá notar un mejor desempeño de parte del personal.

Igualmente todo lo anterior no se podrá dar por hecho sin tener las cualidades de un coach efectivo, las cuales son las siguientes:

- Positivo
- Entusiasta
- Comprensivo
- Confiable
- Directo
- Orientado
- Experto
- Observador
- Respetuoso
- Paciente
- Claro
- Seguro

La siguiente tabla permite comparar a un jefe con un coach, en el cual se puede decir que el coach quiere que sus jugadores jueguen.

Tabla 1. Diferencias entre Jefe y coach

<u>El jefe</u>	<u>El coach</u>
<u>Habla mucho</u>	<u>Escucha mucho</u>
<u>Dice</u>	<u>Pregunta</u>
<u>Arregla</u>	<u>Previene</u>
<u>Presume</u>	<u>Analiza</u>
<u>Busca el control</u>	<u>Busca el compromiso</u>
<u>Ordena</u>	<u>Desafía</u>
<u>Pone el producto primero</u>	<u>Pone el proceso primero</u>
<u>Quiere razones</u>	<u>Busca resultados</u>
<u>Asigna culpas</u>	<u>Asume responsabilidades</u>
<u>Conserva su distancia</u>	<u>Hace contacto</u>

Fuente. Coaching Efectivo. ¿Cómo aprovechar la motivación oculta de la fuerza laboral? – Marshall J. Cook. 2011. Editorial Mc Graw Hill España. Pág. 112.

Con lo anterior, se desprende la necesidad de realizar actividades motivacionales, las cuales pueden estar practicadas con la necesidad de lograr algo, y así proveer desafíos apropiados; este objetivo se logra dejándolos hacer el trabajo, ajustando al personal con la tarea y por último, concentrando su atención en el proceso y en el producto. También se debe atender el deseo vehemente de aprender por parte del personal y también el anhelo de contribuir.

Ahora bien, una de las mejoras que se deben obtener en la aplicación de un coaching efectivo es la solución de problemas la cual se puede tratar siguiendo los siguientes 7 pasos

Tabla 2. Mejoras

Definir una oportunidad	• Un problema es un desafío, una oportunidad de triunfo. Compruebe que todos los involucrados tienen una comprensión clara y consistente de la oportunidad.
Definir la meta	• Defina metas claras
Crear el planteamiento de acción	• Reformula la definición de la meta y explica como lograrla.
Crear el plan de acción	• De una idea clara de lo que se supone deben hacer a continuación y el plazo en que deben hacerlo
Determinar las normas de evaluación	• Defina los resultados esperados cualitativa y cuantitativamente.
Confirmar la comprensión	• Confirme que todos tienen la misma comprensión clara de la decisión que Ud. ha tomado.
Planificar el seguimiento	• Asegúrese de que todos tienen instrucciones precisas y conocen la fecha de la próxima reunión

Fuente. Coaching Efectivo. ¿Cómo aprovechar la motivación oculta de la fuerza laboral? – Marshall J. Cook. 2011. Editorial Mc Graw Hill España. Pág. 112.

Con lo anterior se debe tener en cuenta de que aquí en adelante el coach será el entrenador del grupo de trabajo. Para lograr esta meta posterior, el coach deberá seguir las siguientes directrices:

- Se debe preparar para presentar: Analizar a conciencia el proceso que se va a estudiar. Utilizar un lenguaje simple y directo y brindar lo que necesitan son claves.
- Se debe preparar para hacer demostración: Trabajar con la demostración al menos una vez.
- Se debe aplicar el principio de no-intromisión: Hacerse a un lado y permitirles practicar al grupo de trabajo hará ellos lo hagan por si solos su labor

- Se deberá enseñar para alcanzar pequeños logros: Enseñar lo suficiente y no demasiado hará que el personal de el primer paso en las labores a realizar
- Fomentar el dominio y la independencia: la meta real del entrenador es estar fuera de un trabajo lo más pronto posible y hacer que sus aprendices no lo necesiten más.

Entonces, para desarrollar competencias no solo es necesario contar con un interés o motivación personal hacia el cambio, sino también con buenos orientadores o facilitadores que encausen al individuo hacia nuevos rumbos que provoquen una experiencia personal y técnica que le permita evidenciar y/o fortalecer sus talentos hacia el éxito profesional. En esencia consiste en prepararse para mentalmente para actuar bien, es decir, está relacionado con el enfoque mental hacia lo que se está haciendo. Eso incluye la actitud, la seguridad que pueda tener el individuo sobre sí mismo y el equipo, la capacidad para concentrarse eficazmente, tratar con las equivocaciones y con la presión para focalizar el saber hacer. El coaching se aplica en diversos campos: personal, empresarial, docencia, ejecutivo, efectivo, entre otros.

Dentro de las organizaciones a medida que avanzan los años pues para todos los expertos en recursos humanos es muy importante desarrollar aptitudes y lograr abrir la mente de los miembros de la misma ya que esto no solo mejora el ritmo laboral si no que a su vez aumenta el retorno y la rentabilidad para las compañías. De tal manera se ha ido determinando la importancia del coaching a través de los años, demostrando que si bien fue algo que no se había conocido a profundidad en épocas antiguas si se implementó de manera indirecta con las actitudes comportamentales de los individuos. Hoy por hoy el coaching hace parte de todas las actividades que desarrollan los seres humanos, sin importar raza, nacionalidad, edad o género, es algo en lo cual todos pueden estar prestos y perceptivos para un posible cambio y desarrollo propio.

1.2. MARCO CONCEPTUAL

Coaching: El coaching proviene de la palabra francesa coach que significa carruaje, es decir un vehículo para transportar personas de un lugar a otro. La International Coaches Federation (ICF) su nombre en inglés, que representa la asociación más grande de coaches del mundo lo define como: “El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida” (Scheinson; 2011). Otra definición para coaching es: “Es la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas” (Selman; 1998). Finalmente La sociedad Francesa de Coaching dice: “Es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer” (Jiménez; 2011).

1.2.1. Tipos de Coaching

Coaching Personal: Es también conocido en la escuela Norteamericana como “Life Coaching” o coaching de vida. Este tipo de coaching empuja a la persona a sobresalir en todos los campos de la vida cotidiana o el día a día, ya sea en las relaciones interpersonales, profesionales y/o familiares. De este se desprende el coaching familiar el cual está dirigido a las familias que desean mejorar sus relaciones y potenciar sus capacidades familiares, para así conseguir un buen desempeño familiar o en equipo y solventar o sortear los obstáculos que se presenten en la vida cotidiana.

Coaching Organizacional: Es también conocido como el coaching corporativo o estratégico, su función principal es impulsar la evolución de las organizaciones a través de la transformación de los empleados que laboran para dicha compañía. Para este tipo de coaching es habitual que se citen frases como: “cuando un individuo dentro de una organización cambia, se

impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se trasladara a un nivel macro” (Álvarez; 2010). En este tipo de coaching existen dos modalidades que son: coaching ejecutivo y coaching de equipos.

El coaching ejecutivo es un proceso que persigue como objetivo prioritario el máximo desarrollo profesional y personal del coachee y, realizado de una forma óptima y correcta, puede suponer profunda transformación del individuo que lo recibe.

Coaching Empresarial: Este tipo de coaching ayuda de un coach para plantear el problema (¿Qué?) y analizar diferentes variables con el fin de hallar el punto de partida en busca de una solución a un problema, así mismo, contribuye con el cuestionamiento de paradigmas con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder. Lo anterior sirve para dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta. Estas tres fases (Identificación del problema, identificación y ruptura de los paradigmas y, la solución o respuesta) constituyen una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos.

1.2.2. Enfoques de coaching

Coaching Ontológico: Este enfoque tiene sus orígenes en las teorías filosóficas de Martín Heidegger y que ha sido inicialmente desarrollada por Werner Erhard y seguida por Fernando Flores y Rafael Echeverría, donde el ejecutivo o gerente para convertirse en coach requiere adquirir maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como business coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos. Esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes sociales conversacionales (verbales y no verbales) que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

Coaching Transformacional: Aparte de involucrar las demás técnicas que se manejan en otros tipos de coaching, el coaching transformacional procura lograr un estado permanente de presencia, lo cual permite recibir guía para identificar las oportunidades que hay detrás de cada cosa o evento, y así mismo las cantidades de posibilidades que se desprendan de este.

Coaching de Sombra: Este tipo de coaching es relativamente nuevo y se procura implementar de una manera en la cual en el entrenamiento el coach observa actuar en contextos o campos donde experimenta dificultad y así vigilar sigilosamente y en la práctica cuáles son los pros y contras o puntos débiles y fuertes para poder proceder y conocer la resistencias al cambio del grupo de personas asignada. Se dice que esta acción le da la oportunidad de diseñar e implementar estrategias de intervención más específicas y eficaces.

2. DISEÑO METODOLOGICO

La investigación es de tipo Descriptivo en la cual se aborda la información acerca de la importancia del Coaching en las organizaciones y los resultados que una compañía puede obtener con este tipo de herramientas. Se determina la importancia y utilidad del coaching en la mente de los ejecutivos y la manera como reflejan la aplicación de la misma, así mismo las ventajas o habilidades que estos desarrollen en la aplicación del coaching potencializando el desempeño laboral.

Se pondrá en marcha a través de una investigación de campo (encuestas) aplicada a ejecutivos de diversos gremios que hayan hecho parte de un proceso de coaching para realizar con ellos una evaluación ex post, la información se sistematizará, tabulará, generará cuadros de salida, análisis básicos y confrontación frente a la hipótesis preliminar, se ordenará de manera adecuada para consolidar una conclusión y unas recomendaciones posteriores a la evaluación.

2.1. DELIMITACION O ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del proyecto busca mediante la encuesta realizada, recolectar la información suficiente para realizar un análisis en materia de coaching, de tal manera que se pueda realizar un comparativo entre aquellas personas con cargos ejecutivos que aplican técnicas de coaching y las que no, a fin de poder realizar una traza habilidad en materia de empatía de los ejecutivos versus producción y rendimiento.

La investigación abarcara el tema de coaching aplicado a los ejecutivos de la gerencia, los cuales ofrecerán experiencias y datos importantes para el desarrollo de la misma, se apunto a este sector de las empresas debido a que ellos son quienes actúan como puente de información entre la parte operativa y la parte directiva de las organizaciones, al saber cómo asumen ellos el proceso de coaching y cuál es el beneficio personal y laboral que este trae consigo.

Manejar la motivación y satisfacción personal de los trabajadores cualquiera sea su nivel y enfocadas a la obtención de resultados, este proyecto investigativo alcanzara a evidenciar la competencia empresarial y personal de las personas que se vean involucradas en él; esto significa que el coaching al orientarse a lo que son las personas y no a lo que saben, estudia criterios de personalidad y evalúa diferentes situaciones como la capacidad de comunicación e interrelación entre los individuos, las aptitudes frente a la presión o ante el riesgo, la capacidad natural de liderazgo y a trabajar en equipo.

Finalmente otro aspecto que se pretende con el alcance del proyecto es comprobar si el proceso de coaching ayudo a el personal ejecutivo en el ámbito laboral y personal.

3. ANALISIS DE RESULTADOS

3.1. INSTRUMENTO Y/O MUESTRA A APLICAR

La construcción de la encuesta se basó en una serie de cuestionamientos relacionados con el tema, a fin de demarcar la profundidad que se espera en materia de coaching y, apuntando a los objetivos de la investigación.

¿A quién está dirigido? Este **tipo** de coaching como su nombre lo dice, se enfoca en los ejecutivos de las empresas, ya que son responsables de sus departamentos dentro de la estructura organizacional y de los destinos de la compañía.

¿Cuáles con los principales campos? Lo que pretende cubrir el coaching ejecutivo para tener un mejor desempeño a nivel gerencial es:

- La relación del directivo con la empresa
- La relación del ejecutivo con los empleados
- La relación del gerente consigo mismo

A continuación se menciona los principales aspectos que un ejecutivo podría trabajar con un coach: (Gajardo; 2007)

- Tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades
- Potenciar sus talentos para lograr la excelencia en su trabajo
- Alinear sus valores personales con los empresariales
- Apasionarse con su trabajo
- Desarrollar liderazgo
- Inspirar al personal a cargo para seguir su visión
- Aprender las destrezas de un coach y usarlas para sacar a la luz lo mejor de su personal

- Desarrollar una visión estratégica que le permita aprovechar oportunidades de mercado y tomar ventaja de ellas
- Balancear su vida personal y profesional

Las anteriores, constituyen el resumen de las actividades que debe realizar un ejecutivo después de un proceso de coaching para obtener el éxito y los niveles de producción a los que aspira, sin embargo es claro que se debe tener presente que esto no es una garantía del 100% en materia de gestión, puesto que los humanos como seres individuales poseen características únicas y lograr una integración o acople entre las diversas personalidades, si bien, no es imposible es bastante complejo.

¿De quién es realmente la inversión en el coaching ejecutivo, la compañía o el ejecutivo? Generalmente las compañías son las encargadas de realizar este tipo de contrataciones, aunque hoy en día más gerentes son los que contratan un coach por su propia voluntad ya que en muchas ocasiones las empresas omiten esto por diferentes razones de tipo conceptual y/o presupuestal.

¿Cuál es el principal requisito que se debe tener para que el proceso coaching sea efectivo? El principal requisito que existe para que un proceso de coaching funcione es la voluntad de la persona, de lo contrario ningún coach podría hacer absolutamente nada al respecto, por ende de esta manera se recomienda a las organizaciones, que ofrezcan el servicio a los gerentes y no que se imponga de manera arbitraria, finalmente la persona es la única que se puede sentir interesada en uno de estos procesos y de ello depende el éxito que este tenga.

¿Existe algún tipo de prueba que demuestre la recuperación de la inversión en un proceso de coaching? En la mayoría de los casos, el retorno de la inversión es un hecho dentro de las organizaciones, sin embargo es un tema en el que no se puede ser absolutista, pues no existe una base de información que garantice por completo tal información.

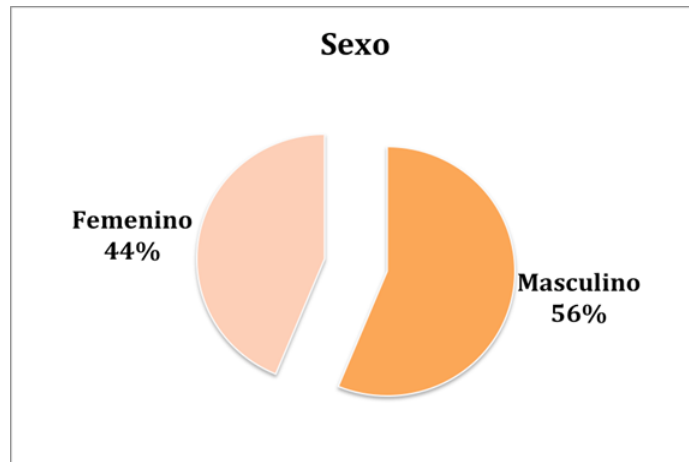
Sin embargo, existen fuentes documentales que han estudiado este fenómeno como el artículo *Can evidence based coaching increase ROI* (Laske; 2004), en donde el autor investiga los efectos del coaching realizado en un marco empírico que destaca y apoya los tres procesos genéricos del coaching, a saber: atención, apoyo y guía; previsión de resultados y promulgación de nuevos comportamiento y experiencias. Donde después de 14 meses de entrevistas a diferentes ejecutivos y llevar un cronograma que permitiera la evaluación de la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral diaria, se encontró que en una escala de 1 a 10 aumento 2,7 puntos de manera trimestral.

Se establece de igual forma que el ROI está completamente atado a la implementación de las herramientas de coaching. Otro estudio como *Maximizando el impacto del coaching ejecutivo. Cambio conductual, resultados organizacionales y retorno en la inversión* (McGovern y otros; 2001), donde los resultados son más específicos en materia de números, ya que en este se afirma que el 43% del total de la muestra percibió un retorno de la inversión, la cual fluctuó entre 100.000 y un millón de dólares, logrando un retorno promedio de 5,7 veces la inversión. Las cifras en este estudio, sugiere que se trata de una inversión valiosa, claro que la inversión de coaching debe ir mucho más allá del ROI.

De acuerdo a lo anterior, se realizó la encuesta a 16 ejecutivos, de diferentes campos de acción y diferentes empresas, los cuales contribuyeron para el desarrollo de la presente investigación y se desarrollan a continuación:

3.2. ANALISIS DE LA ENCUESTA

Gráfica 1. Sexo



Fuente. Elaboración propia

En materia de género, en las últimas décadas las estadísticas muestran a la mujer como uno de los pilares de las grandes empresas ocupando cargos importantes dentro de los esquemas de las grandes compañías del mundo, así mismo se denota como en la encuesta los porcentajes de género son muy parejos. Sin embargo en el caso de los hombres existe un pequeño plus, el cual se ha disminuido con el tiempo cada vez más. Esta paridad de género es entendida de igual forma como una tendencia positiva en la que hombres y mujeres pueden liderar cualquier tipo de grupo de trabajo indistintamente de los que se creía anteriormente, que existían trabajos únicamente para hombres, como los relacionados a la industria y construcción, sin embargo hoy en día esto paso a ser solo uno más de los anales de la historia.

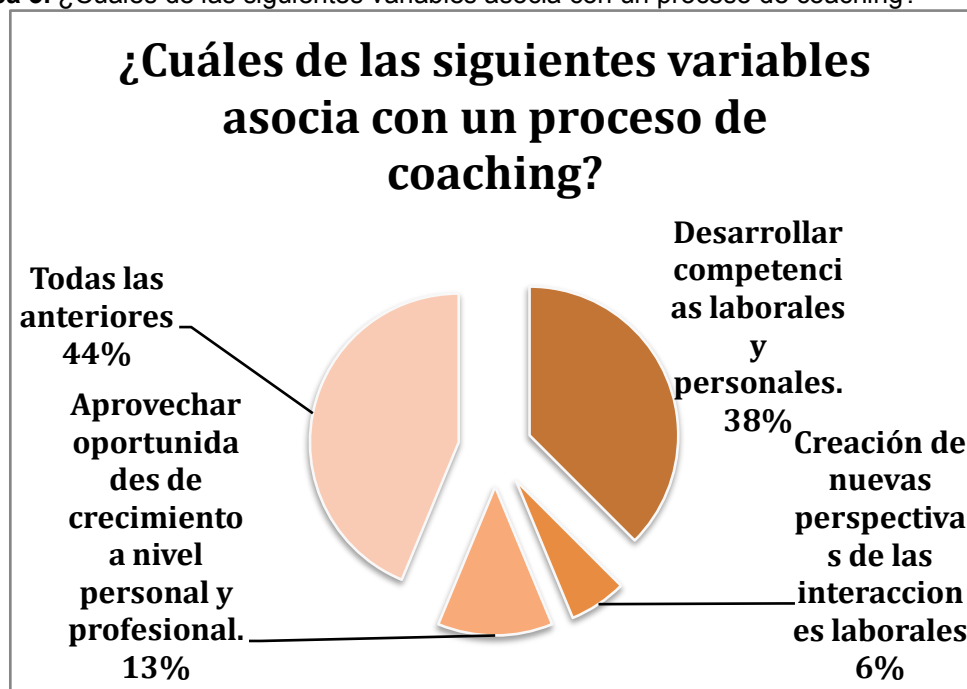
Gráfica 2. ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra?



Fuente. Elaboración propia

Las edades, que se registran en la muestra, es una clara evidencia de que cada vez, son más competitivos los profesionales, muchos de los cuales alcanzan puestos gerenciales antes de los 30 años de edad, lo anterior se resalta debido al hecho de que en el país estos puestos constituían un tabú, ya que la edad se interpretaba como sinónimo de experiencia, sin embargo durante mucho tiempo este paradigma llevo a las empresas a mantener modelos tradicionales que si bien, eran sostenibles, no daban paso a la evolución e implementación de nuevas técnicas de desarrollo empresarial. En la gráfica se puede ver como las generaciones más jóvenes llevan a cabo procesos de coaching con un 75% del total de la muestra, lo corrobora lo anteriormente expuesto.

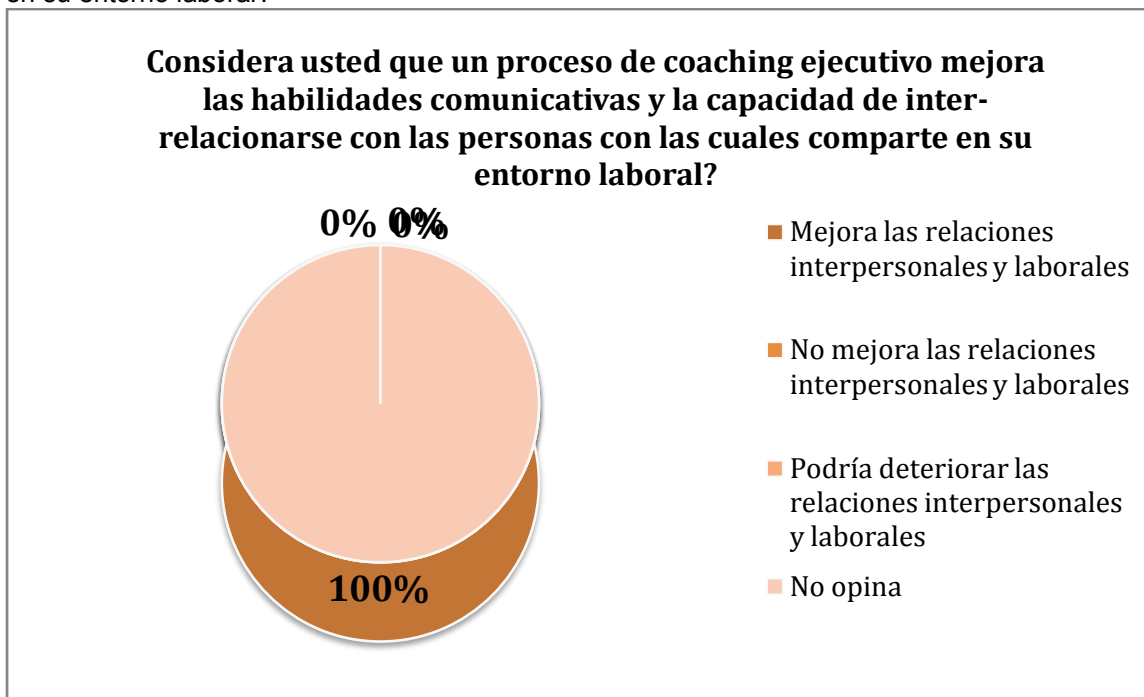
Gráfica 3. ¿Cuáles de las siguientes variables asocia con un proceso de coaching?



Fuente. Elaboración propia

Las variables asociadas a un proceso de coaching, se enfocan en tres grandes hitos de acuerdo a los resultados de los cuestionamientos anteriores, en donde para cada uno de éstos se determina una motivación diferente en el entorno laboral, por ejemplo es importante resalta que el 81% del total de la muestra se interesa en el desarrollo de competencias laborales y personales o bien, ven a todo el grupo de hitos como parte integral del proceso, sin embargo el 19% restante cae en el concepto de la individualidad y la superación del ser como individuo único y aislado de un entorno laboral, es decir que las actividades que realice en materia de coaching serán para beneficio propio, como por ejemplo un acenso, o un aumento en sus ingresos, entre otras muchas variables, sin embargo esto no constituye el eje central del coaching ejecutivo. Además este índice amplió el contexto del texto *Maximizando el impacto del coaching ejecutivo. Cambio conductual, resultados organizacionales y retorno en la inversión* (McGovern y otros; 2001) en tanto que los motivos que conducen a los diferentes ejecutivos a asociar el coaching, repercute en el retorno de la inversión, por lo cual éste debe ser un primer filtro si se quiere que la gestión que se realice posteriormente tenga los resultados esperados.

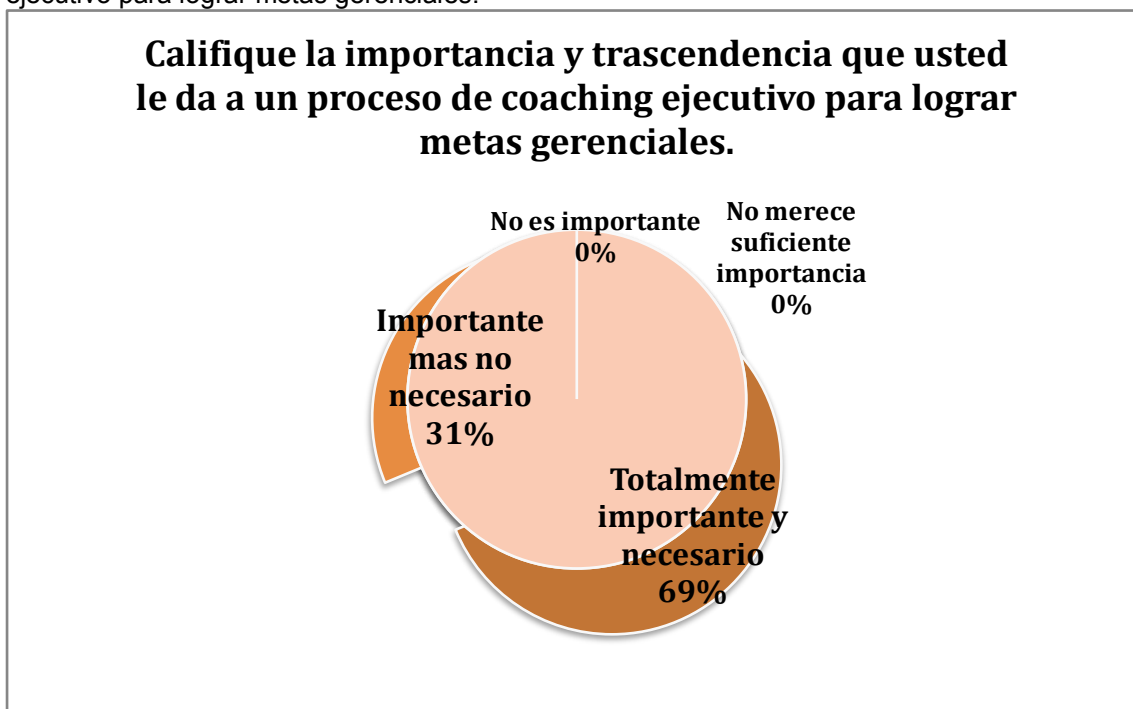
Gráfica 4. ¿Considera usted que un proceso de coaching ejecutivo mejora las habilidades comunicativas y la capacidad de inter-relacionarse con las personas con las cuales comparte en su entorno laboral?



Fuente. Elaboración propia

En materia de comunicación, es claro que el objetivo es claro. Teniendo en cuenta que unas de las principales herramientas del coaching es la comunicación, donde se destaca desde todas las perspectivas el saber escuchar, de manera tal, que permita al coaching poder llegar a análisis profundos a partir de las situaciones problemáticas que se le presenten, así mismo prima la comunicación asertiva, en cada una de las etapas de implementación de procesos de coaching, siendo estas dos, las columnas vertebrales de la comunicación y en donde los entrevistados de la encuesta entiende su importancia en un 100%.

Gráfica 5. Califique la importancia y trascendencia que usted le da a un proceso de coaching ejecutivo para lograr metas gerenciales.

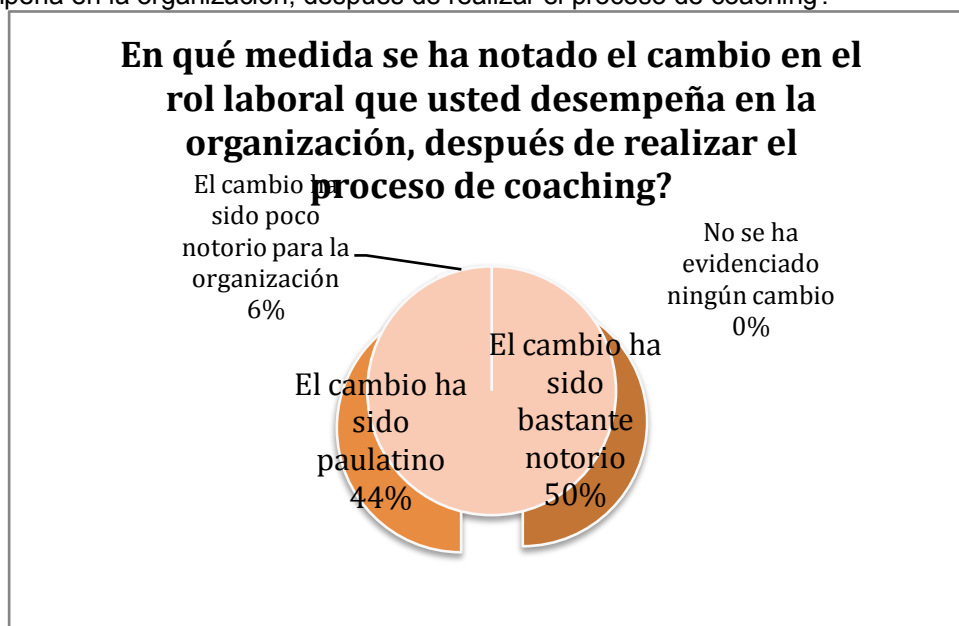


Fuente. Elaboración propia

En materia de importancia como tal al proceso de coaching y su relevancia para lograr las metas de la gerencia, es interesante el análisis que se puede desprender del 31% que lo ven como algo no necesario, puesto que se entienden como gerentes netamente productivos, es decir, a ese grupo de personas las metas están dadas por cifras y producción, lo que con frecuencia sucede en las áreas operativas y de gestión, más los índices de satisfacción de los empleados, la empatía y el trabajo en equipo no cobran el valor adecuado, esto puede ser causa de una alta rotación del personal.

De acuerdo a lo anterior, se tiene que el proceso de coaching ejecutivo busca como tal la obtención de meta , sin embargo existe una clara diferencia entre los modelos administrativos de seguimiento y control a un procesos evolucionado de coaching, ya que si bien se podría colocar sobre la mesa la postura de que sin coaching las meta igual se cumplen, es necesario entender que el coaching como tal busca no solo el cumplimiento de metas, sino la mejor forma de cumplirlas, lo que realza en si la labor del equipo de trabajo y lleva a los empleados a generar por si solos un esfuerzo adicional sin tener que llegar a métodos primitivos de coacción y represión.

Gráfica 6. ¿En qué medida se han notado el impacto de los cambios en el rol laboral que usted desempeña en la organización, después de realizar el proceso de coaching?

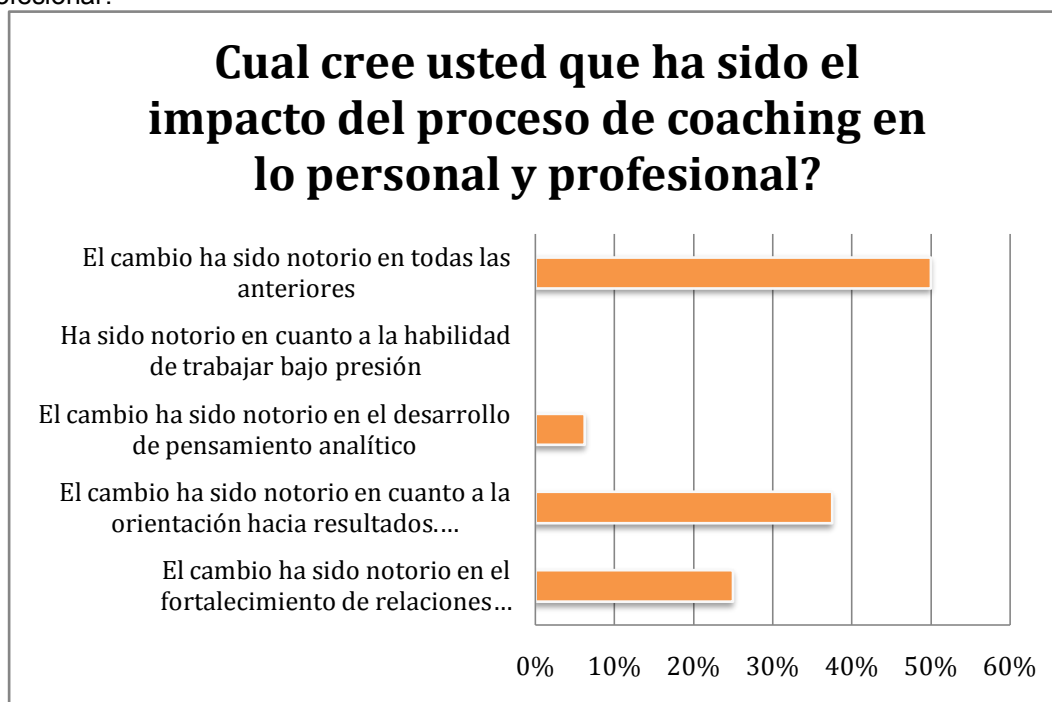


Fuente. Elaboración propia

El rol laboral después de un proceso de coaching, de acuerdo a la gráfica, genera un 94% de aceptación indistintamente del nivel de cambio percibido por el gerente en particular, ya que esta percepción está atada a los niveles de conformismo del mismo, por lo cual, si se trata de una personalidad exigente y sumamente perfeccionista probablemente el cambio lo identificara de manera paulatina, pero sí en cambio es una persona laxa, su percepción de cambio será totalmente diferente, por ello, lo importante es el cambio.

Existe un pequeño grupo que identifica cambios demasiado pequeños, casi imperceptible dentro de la organización, lo que genera interrogantes en materia de coaching y la manera en que se replica en sus empresas, o grupos de trabajo; también si es necesario que en organizaciones críticas en cuanto al manejo de ambiente laboral las herramientas de coaching requieren de algún apalancamiento externo o simplemente resultan insuficientes.

Gráfica 7. ¿Cuál cree usted que ha sido el impacto del proceso de coaching en lo personal y profesional?

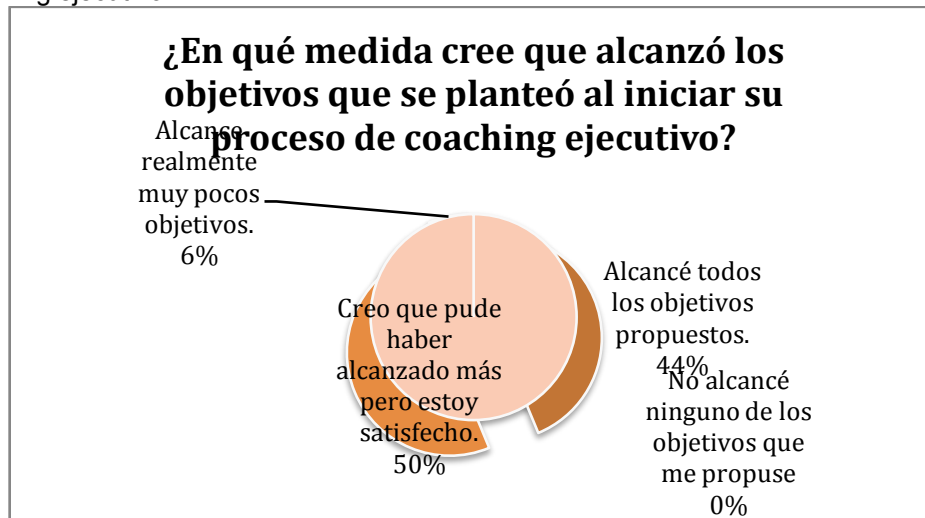


Fuente. Elaboración propia

Es claro que el coaching impacta de alguna manera a todo tipo de personas de una organización, por lo que es de vital importancia identificar en que aspectos ha tenido un mayor impacto. En la gráfica se denotan dos ítems específicamente, como lo es el fortalecimiento de relaciones y la orientación hacia los resultados, los cuales se entienden como el resultado consecuente de una acción, es decir, si hay buenas relaciones, se pueden construir sinergias, y estas a su vez apuntan a los resultados como una meta conjunta, producto del trabajo en equipo. Los encuestados que se inclinan por el pensamiento analítico no están más lejos de conseguir los objetivos del área, puesto que para cada uno de ellos es necesario partir desde una base analítica del entorno, sus funciones y la mejor forma de cumplir con los objetivos.

Para la siguiente pregunta, se hace claridad partiendo de la base que siempre existen cosas por hacer o mejorar, sería imposible pensar de manera absolutista en materia del aprendizaje, pues el ser humano por naturaleza siempre está en busca de más conocimiento, o perfeccionamiento del existente.

Gráfica 8. ¿En qué medida cree que alcanzó los objetivos que se planteó al iniciar su proceso de coaching ejecutivo?

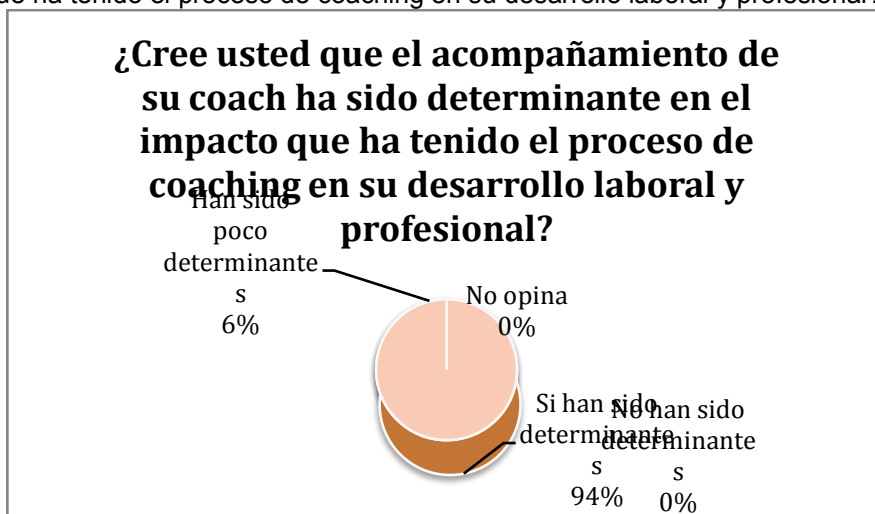


Fuente. Elaboración propia

Sin embargo cada vez que se aborda un tema se trazan unos objetivos claros, por lo que es importante entender que el 56% de los participantes de un proceso de coaching no están del todo satisfechos con los objetivos, claro sin llegar cualifica los objetivos. Esto muestra una estadística interesante ya que existe un pequeño porcentaje de diferencia entre los dos extremos identificados; por otra parte el 6% constituye una oportunidad de mejora para las personas que han tenido un proceso en la capacitación de coaching a ejecutivos.

Aunque más importante de encontrar una medida de ejecución es identificar los beneficios que esto trae, ya que el coaching no se puede presentar como una carrera contra reloj, sí se puede identificar un progreso y una curva evolutiva en el accionar de los trabajadores. Esto siendo consecuente con las diferentes problemáticas que existen en las empresas, puede variar a la hora de evaluar su impacto, sin embargo es de notar que siempre indistintamente de la cantidad hay una evolución en los trabajadores.

Gráfica 9. ¿Cree usted que el acompañamiento de su coach ha sido determinante en el impacto que ha tenido el proceso de coaching en su desarrollo laboral y profesional?



Fuente. Elaboración propia

La validez del proceso ejecutado por los coach, está dado por el impacto que estos generan al interior de la organización y sus grupos de trabajo, donde una de las principales tareas es la de realizar acompañamientos a su equipo en el desarrollo de las diferentes estrategias para obtener los mejores resultados, además que crear un ambiente sano y agradable entre ellos, como clave del éxito. En la gráfica se muestra una aceptación del 94%, lo cual es consecuente con el proceso que hasta ahora se ha visto de la encuesta, así como lo es el 6% restante, el cual es igual a porcentaje de la pregunta anterior.

3.2.1. Competencias desarrolladas en coaching

Las siguientes preguntas, se enmarcan en las principales competencia que puede llegar a desarrollar un coach durante su proceso de aprendizaje en técnicas de coaching, y el impacto que estas generan al interior de las organizaciones.

Para la primera pregunta de esta sección se evalúa a partir de la siguiente escala:

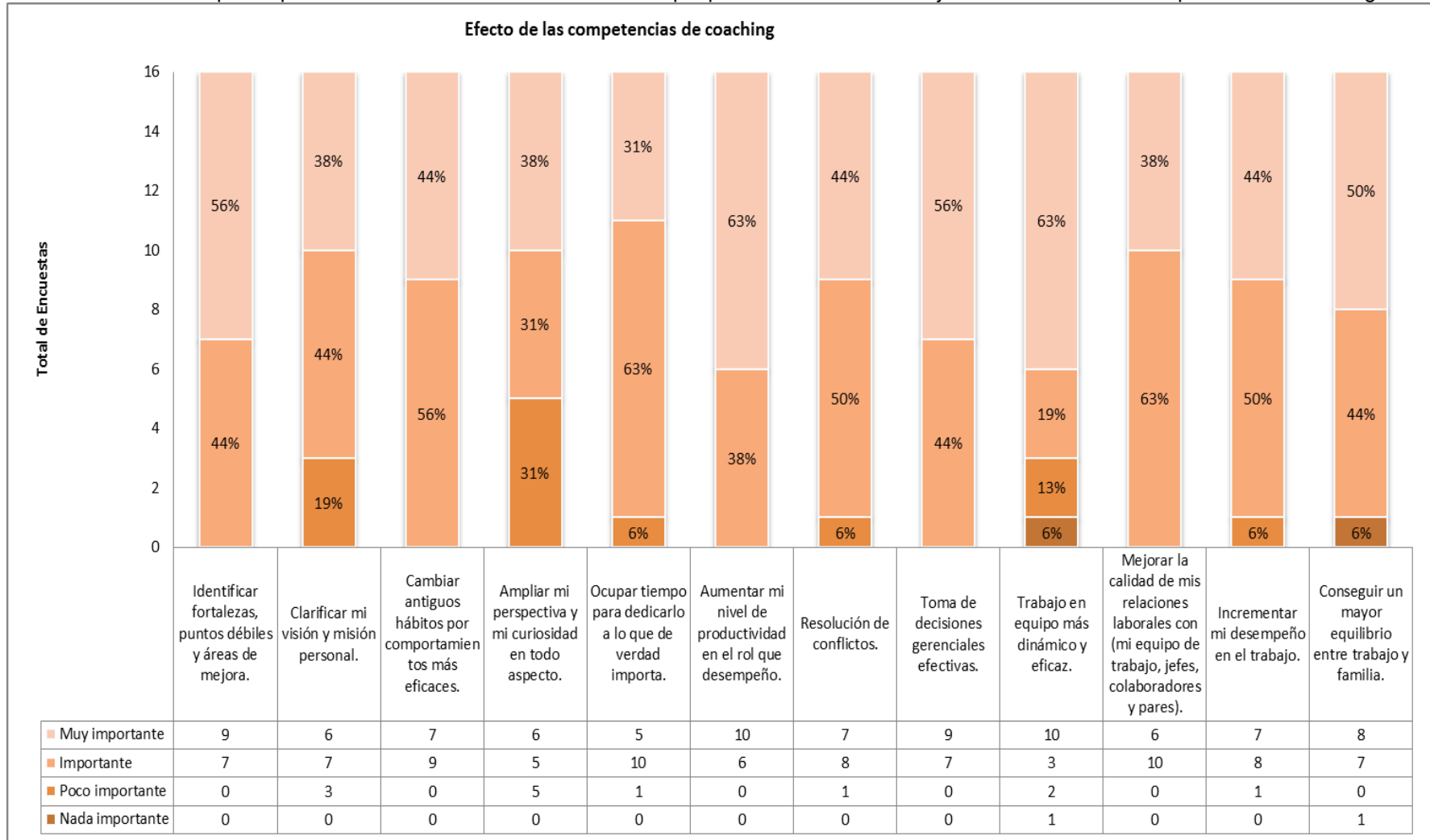
- 1 = Nada importante
- 2 = Poco importante

3 = Importante
4 = Muy importante

Adicionalmente, se tiene un total de doce competencias a evaluar, las cuales son:

- Identificar fortalezas, puntos débiles y áreas de mejora.
- Clarificar mi visión y misión personal.
- Cambiar antiguos hábitos por comportamientos más eficaces.
- Ampliar mi perspectiva y mi curiosidad en todo aspecto.
- Ocupar tiempo para dedicarlo a lo que de verdad importa.
- Aumentar mi nivel de productividad en el rol que desempeño.
- Resolución de conflictos.
- Toma de decisiones gerenciales efectivas.
- Trabajo en equipo más dinámico y eficaz.
- Mejorar la calidad de mis relaciones laborales con (mi equipo de trabajo, jefes, colaboradores y pares).
- Incrementar mi desempeño en el trabajo.
- Conseguir un mayor equilibrio entre trabajo y familia.

Gráfica 10. En el cuadro que se presenta a continuación valore el efecto que para usted tienen los objetivos alcanzados en su proceso de coaching.



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a las competencias enumeradas, es claro dar inicio al análisis de los resultados partiendo del hecho que a nivel general el 100% de los encuestados identificaron a partir del proceso de coaching las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en cada una de sus áreas, lo cual conduce a la visión y misión personal, en cuyo ítem se identifica un 19% que lo considera poco importante, aunque dentro de las competencias la misión y visión demarcan el camino y las metas que se deben conseguir, creando un panorama claro de a donde se quiere llegar. Este tipo de comportamiento hace que el participante identifique cuales son aquellos hábitos que no lo hacen ser más efectivo, y de esta manera poder realizar cambios, no solamente a nivel personal y laboral, sino a partir del ejemplo motiva a otros a seguir el ejemplo.

El realizar el ejercicio de cambiar hábitos y conductas permite al ejecutivo una oportunidad de ampliar la perspectiva de curiosidad en varios aspectos, aunque al 31% califican esta competencia como poco importante, se debe resaltar que la curiosidad y mi perspectiva permite ver las dificultades desde varios puntos de vista, lo que resulta positivo ya que muchas veces lo que se cree la mejor solución, no lo es. Por otra parte el ser curioso en temas que contribuyan a la consecución de los objetivos trazados, permite ocupar el tiempo de manera más efectiva, y en pro de lo que verdadera mente importa, en este aspecto es completamente satisfactoria la respuesta de la encuesta, considerándolo importante en un 63%, puesto que este tipo de conductismo en extremo puede denotar comportamientos obsesivos en las personas y el coaching demanda en todos sus aspectos un equilibrio emocional entre lo laboral y lo personal.

La siguiente competencia, hace referencia a los niveles de productividad y eficacia, como consecuencia del proceso de coaching y de la aplicación de la optimización de tiempo, sin embargo la estadística comprueba que si bien para el 63% de los encuestados es importante ocupar el tiempo en lo que importa, para el mismo 63% es muy importante los resultados que esto genera.

Una de las premisas del coaching, está dada por la atención, apoyo y guía (Laske; 2004), la misma en la que se basa la siguiente competencia en relación

a la resolución de conflictos, en cuyo caso el 94% la considera importante o muy importante, aun así hay un 6% que la considera poco importante, lo cual es a toda luces un falla en la perspectiva de los encuestados, puesto que, si bien el objetivo primario del coach es articular un equipo de trabajo de tal manera tal que cumplan o sobre cumplan las metas de la gerencia y, en este orden de ideas resulta difícil concebir tal idea si se encuentra en un equipo disfuncional.

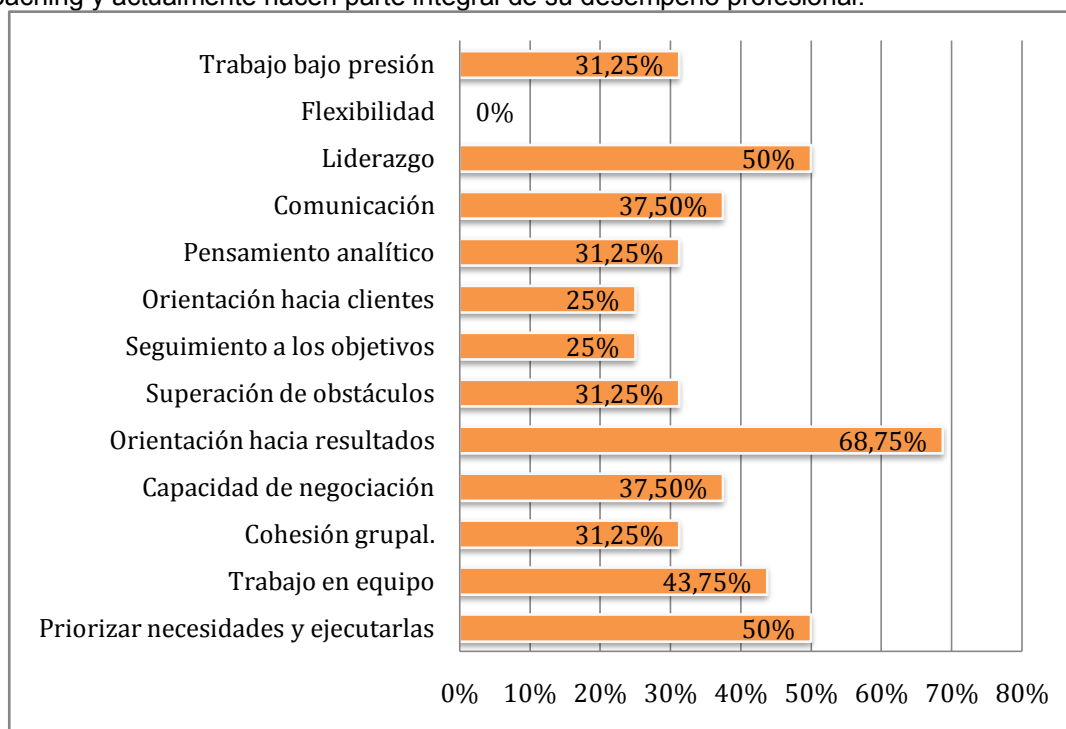
Por otra parte, juega un papel muy importante todo el seguimiento que se realiza a través de cada una de las anteriores competencias, pues esto genera un panorama más específico sobre las diferentes problemáticas que pueda tener cada compañía, luego en este orden las decisiones gerenciales no solamente van a ser más fáciles, sino efectivas como lo manifiesta el total de encuestados en las diferentes operaciones. Alternamente a las decisiones que se tomen desde la gerencia, el coaching contribuye a generar ambiente de trabajo efectivos y dinámicos, sin embargo en este punto, de acuerdo a la gráfica, existe un 19% que consideran a esta competencia poco o nada importante, dejando en claro que el aspecto de empatía, sinergia y acoplamiento entre los trabajadores del área a nivel interno y externo, no es un hecho que se refuerce con el coaching. Aunque el 19% es una cifra mínima por el tamaño de la encuesta (3 personas de 19), no deja de ser un aspecto en el cual se puede profundizar a partir del coaching.

Ahora, si se examina el siguiente ítem, “*Mejorar la calidad de mis relaciones laborales con (mi equipo de trabajo, jefes, colaboradores y pares)*” es interesante ver que el 100% de la encuesta lo encuentra como importante o muy importante, es decir, el coaching contribuye en las relaciones, pero el hecho de que se conviva con armonía y compañerismos, no influye en la eficiencia del trabajo, lo cual resulta contradictorio, ya que si se ponen desde el punto de vista deportivo, el grupo se consolida como el mejor equipo, pero siempre pierde los partidos.

Finalmente, están las últimas dos competencias en las cuales se identifican el tema de desempeño laboral y el equilibrio entre trabajo y familia; para ello se

entiende que el hoy por hoy las grandes compañías son más exigentes, puesto que los mercados se convirtieron en escenarios competitivos de poca demanda o por el contrario el exceso de oferta, disminuye las ganancias que esperan las compañías, por lo que se espera un alto rendimiento en torno a las labores diarias de los trabajadores, en cuyo caso, el coaching genera aportes importantes, como lo identifica en la encuesta. Sin embargo para la parte final, es claro que esta herramienta permite la aplicación de coaching a la vida personal y a las personas que lo rodean, pero no es del todo una garantía de equilibrio.

Gráfica 11. En cuál de las siguientes competencias se enfocó usted durante el proceso de coaching y actualmente hacen parte integral de su desempeño profesional.



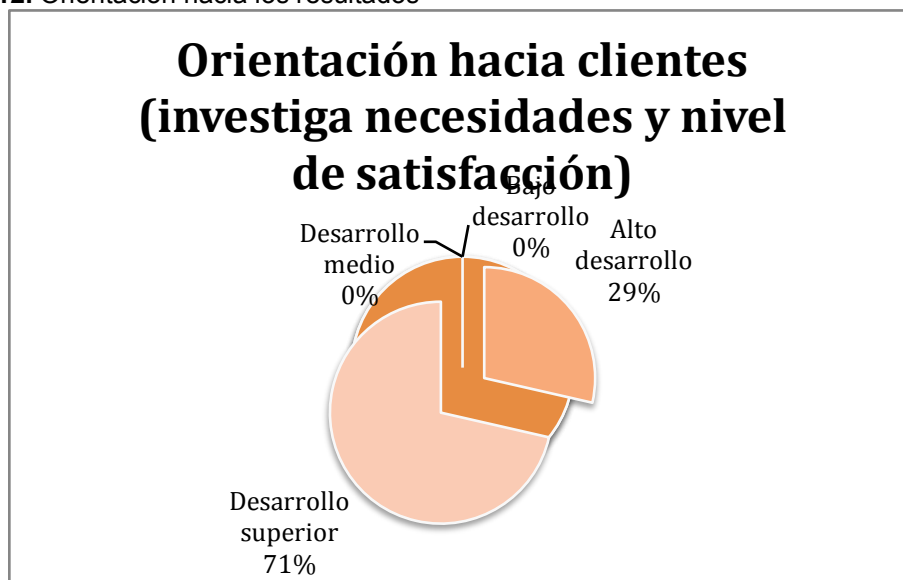
Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a la vida profesional y a cada uno de los diferentes campos de acción en los que se mueven los encuestados, requieren de competencias específicas para su desarrollo en particular. Adicionalmente, se evalúa cada una de acuerdo al nivel de desarrollo que posee el profesional.

La orientación hacia los objetivos como se puede ver en la gráfica, constituye la competencia que más interesa a los ejecutivos y desde luego a la compañía,

debido a que los ambiente laborales actuales son altamente competitivos, por ello la necesidad de cumplir con las metas impuestas. En materia de desarrollo de esta competencia se tiene la siguiente grafica

Gráfica 12. Orientación hacia los resultados



Fuente. Elaboración propia

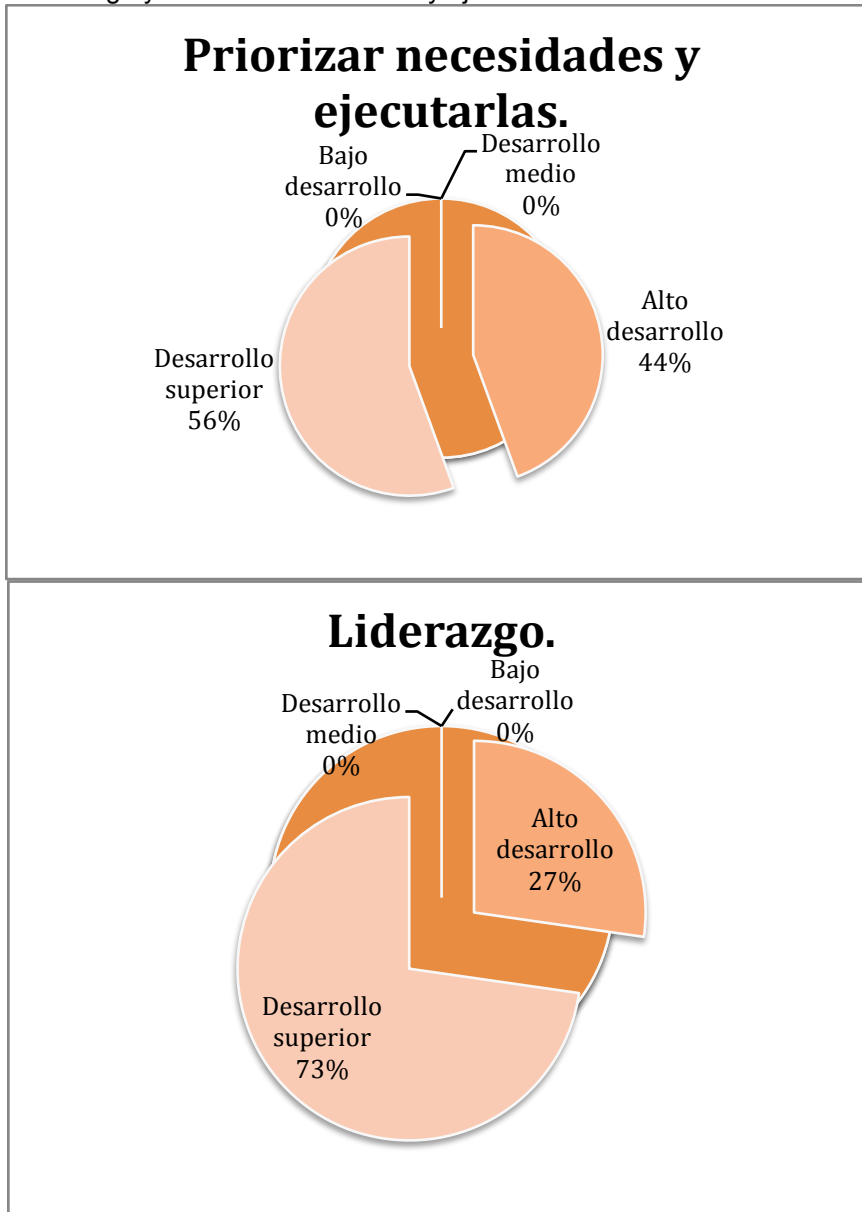
Consecuentemente, el 71% tiene un enfoque superior, como corroboración de las anteriores afirmaciones, lo que demuestra que en materia de coaching los ejecutivos de la muestra están enfocados en el tema de cumplimiento de temas.

Seguido a lo anterior, se destacan en orden descendente dos ítem con el 50% cada uno, los cuales hacer referencia al liderazgo y la necesidad de priorizar y ejecutar las diferentes necesidades del área o empresa. Sí se analizan estas dos competencias con relación a la anterior, son el resultado lógico de cara a la consecución de los objetivos, ya que si bien es cierto que el primer lugar en el diagrama está determinado por la consecución de metas, el liderazgo y la priorización de necesidades, van de la mano en pro del objetivo.

En las gráficas que se muestran a continuación, se evalúa el nivel de desarrollo para cada uno de estos ítems, y así poder diferenciar por medio de este

argumento cuál de los dos tendría mayor peso, en el momento de apalancar los resultados hacia el cumplimiento de metas.

Gráfica 13. Liderazgo y Priorizar necesidades y ejecutarlas



Fuente. Elaboración propia

En la anterior gráfica, se puede ver cuál de las dos tiene mayor peso en materia de desarrollo, más aun se puede determinar que para cada ejecutivo, el liderazgo debe ser una competencia inherente a la personalidad de los ejecutivos, y debe ser una destreza bien conformada con anterioridad, en la mayoría de los casos.

En el rango de 30% a 50%, se encuentran siete competencias a las cuales se enfocan los ejecutivos encuestado de la siguiente forma:

- (43,75%)
 - Trabajo en equipo

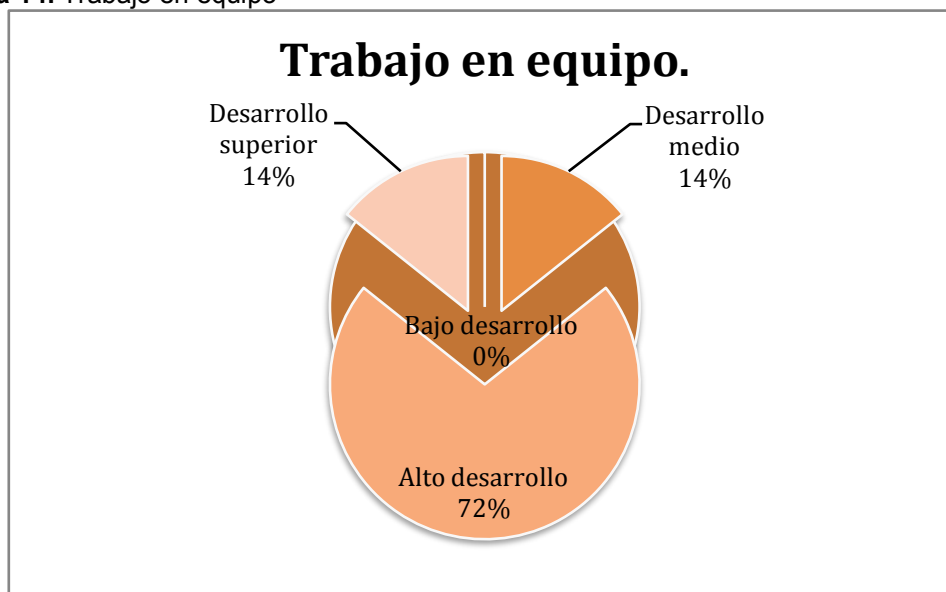
- (37,50%)
 - Comunicación
 - Capacidad de negociación

- (31,25%)
 - Cohesión grupal
 - Superación de obstáculos
 - Pensamiento analítico
 - Trabajo bajo presión

Debido a la agrupación del anterior grupo, se analizan por grupos de porcentajes. En primer grupo en la cuenta regresiva ocuparía el cuarto puesto. El trabajo en equipo es uno de los elementos que a toda compañía le interesa desarrollar a niveles muy altos, puesto que se entiende que de la cooperación entre trabajadores, y la integración de ellos hace que la empresa engrane aún mejor sus procesos, este tema, no solamente depende del coaching, ya que la mayoría de empresas grandes, invierten una partida presupuestal cada año para estos fines.

Sin embargo la cabeza visible de las áreas es la que debe de cierta forma propiciar un ambiente en el cual esto se dé de forma natural, ya que presionar el tema puede hacer surgir los efectos contrarios, es por ello que en materia de desarrollo el mayor porcentaje está dado por el alto desarrollo el cual se puede ubicar en la media de la medición, y a los extremos con iguales porcentajes el desarrollo superior y medio, como se muestra a continuación:

Gráfica 14. Trabajo en equipo



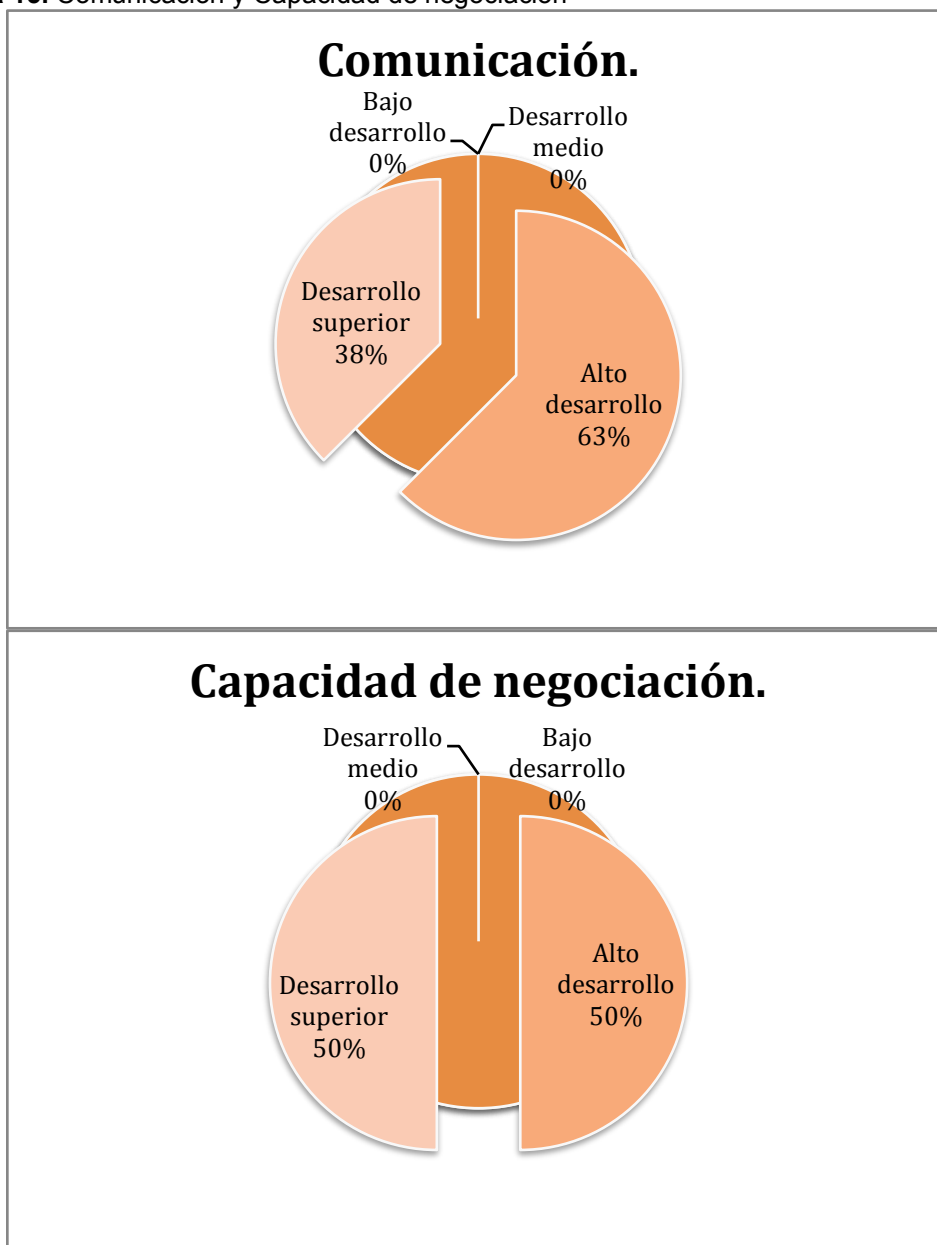
Fuente. Elaboración propia

En el caso del desarrollo medio, se entiende como una competencia que si bien puede ser liderada por el coach, no representa una tarea exclusiva de éste, ya que en este punto juega un papel importante otras áreas funcionales de la empresa como recursos humanos.

El siguiente grupo está conformado por el grupo ubicado en 37,50%, como lo es la comunicación y la capacidad de negociación, estas dos, son claves en materia de gestión, ya que conforman la columna vertebral para la obtención de metas, dejando en claro que cualquier área o departamento de una empresa, interactúa en uno o varios momentos con otras áreas y con diferentes procesos de la misma área, luego si se tiene una destreza bien fundamentada en estos dos pilares, el objetivo general del área tendrá mayor probabilidad de éxito.

El desarrollo de estas, se indica en las siguientes gráficas, de igual forma que en el anterior caso, esta comparación puede determinar cual tiene un mayor peso en el enfoque empresariales y ejecutivo, cobrando mayor importancia. Además que puede existir un equilibrio en estas dos.

Gráfica 15. Comunicación y Capacidad de negociación



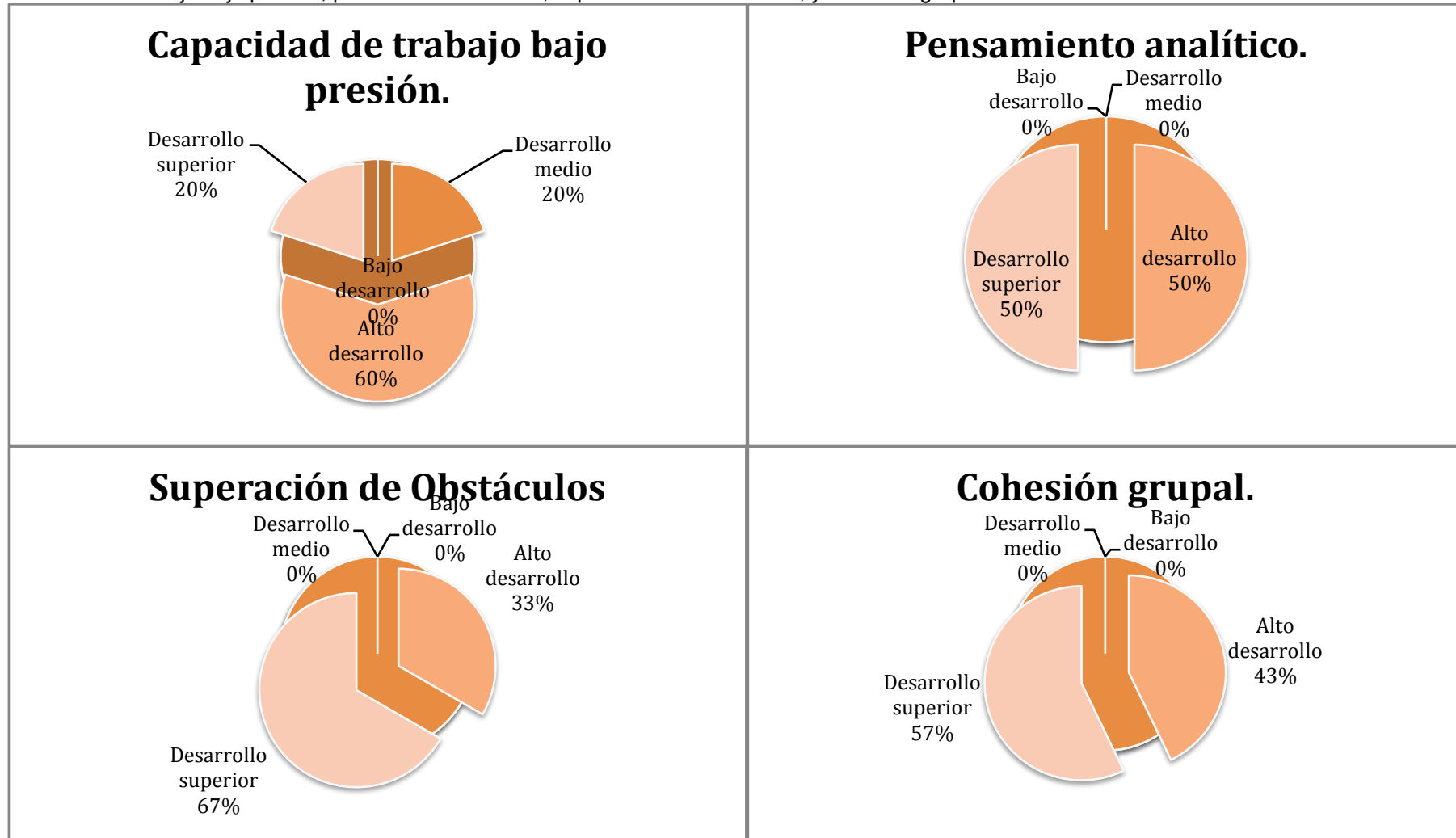
Fuente. Elaboración propia

Efectivamente en el caso de las anteriores se puede afirmar que existe equilibrio entre ambos ítems ya que la variación para el caso de la comunicación es únicamente de 12 puntos porcentuales, correspondientes a 2 personas.

En la última agrupación de este rango, se encuentran los ubicados en 31,25% en donde se encuentran, el trabajo bajo presión, pensamiento analítico, superación de obstáculos y cohesión grupal. Este grupo, al igual que el anterior está fuertemente ligado al desarrollo del trabajo en pro de las metas y, cada

una se relación con las demás de manera que facilita el trabajo en equipo, como por ejemplo, si se tiene un pensamiento analítico y existe una cohesión grupal, se puede sortear fácilmente el trabajo bajo presión y superar así los obstáculos. Adicionalmente se tienen en cuanto al desarrollo de cada una la comparación de todas las de esta categoría:

Gráfica 16. Trabajo bajo presión, pensamiento analítico, superación de obstáculos, y cohesión grupal



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo al ejemplo, que se dio anteriormente se tiene una estrecha relación con la forma que se presenta el desarrollo de cada una de las competencias por separado, sin embargo si se trata de destacar alguna sobre las otras, el orden natural de acuerdo a la encuesta estaría dado de la siguiente forma: superación de obstáculos, cohesión grupal, pensamiento analítico y trabajo bajo presión. Luego se entiende que si como grupo se sabe superar los obstáculos amparados en una cohesión grupal caracterizada por el pensamiento analítico, el trabajo bajo presión se convierte en una variable poco importante.

Claro si se acomodan las competencias de tal forma que la última sea o no la menos importante, siempre se quera que sea el trabajo bajo presión el que desaparezca, sin embargo, es clave en cuanto a éste, el saber manejarlo sin que sea la presión un factor que altere o entorpezca las labores que se llevan a cabo, por lo tanto es importante atender la presión con prontitud y siempre ser prevenidos ante estas situaciones.

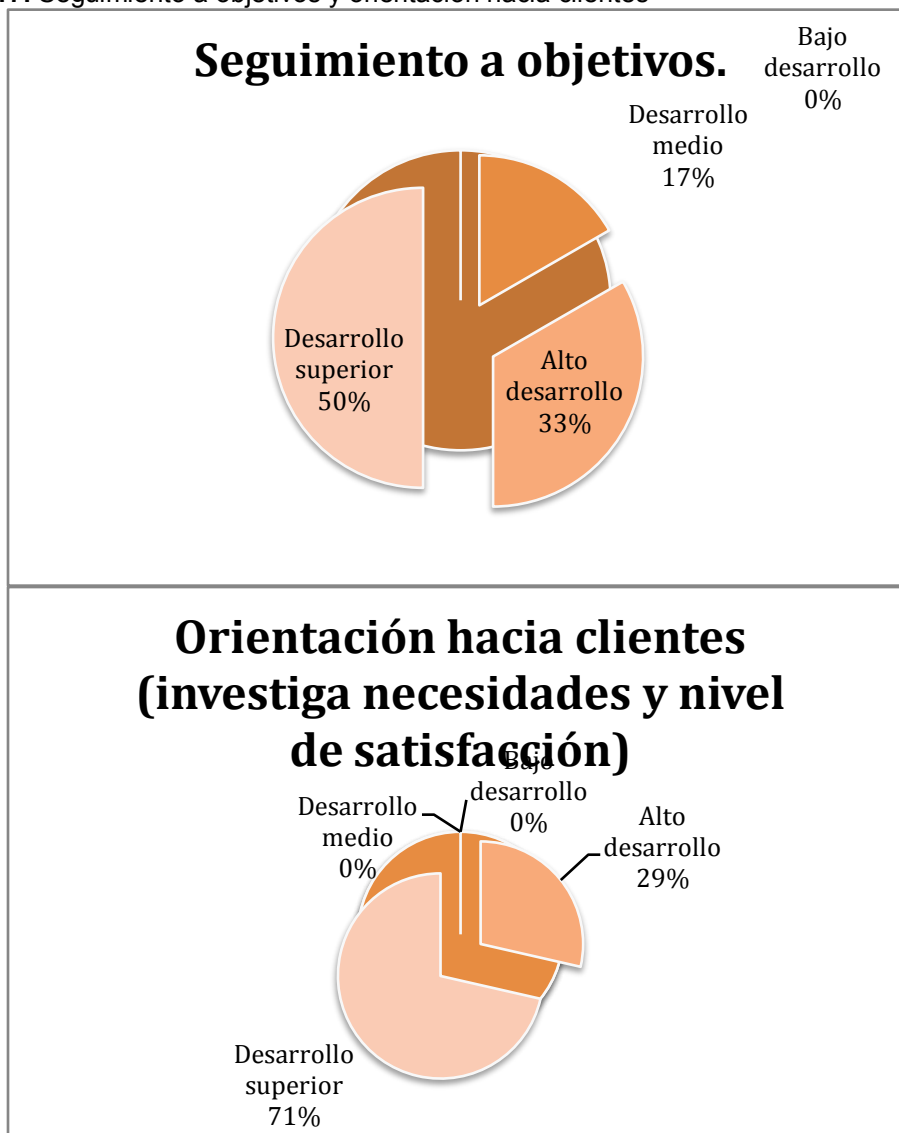
Finalmente e toma el último rango el cual sería de 0% al 29%, en donde existen tres competencias, de las cuales la orientación hacia clientes y el seguimiento a los objetivos están con el 25% y la flexibilidad esta con un 0%.

De eso se analizan los siguientes aspectos con relación a las dos competencias ubicadas con el 25%, puesto que comparten el mismo porcentaje, al momento de analizarlas, resultan con unidireccional, puesto que la orientación hacia los clientes no afecta en nada el proceso de seguimiento de metas, sin embargo éste último si puede retroalimentar al primero.

En materia de los seguimiento a los objetivos, es claro que el gerente debe estar al tanto de los avances que estos tengan durante el periodo de gestión, de tal manera que durante el periodo pueda tomar acciones correctivas en caso de no ir cumpliendo la meta, o bien, mantener el ritmo de trabajo para asegurar que al final del periodo evaluado se llegue con algún nivel de holgura.

En cuanto al desarrollo se debe precisar que ambas deben ser entendidas como prioridades para la gestión, pues es el trato con los clientes el que permite cumplir o no cumplir la meta, además de que son estos la razón de ser de cualquier empresa.

Gráfica 17. Seguimiento a objetivos y orientación hacia clientes



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica en ambos caso prima el desarrollo superior y alto, sin embargo se evidencian tendencias de desarrollo medio en el caso del seguimiento a objetivos, y es precisamente en este campo donde el coach debe tener competencia y absoluta claridad, ya que del seguimiento se puede realizar estrategias que apalanquen los resultados esperados.

Por último la flexibilidad, es a todas luces la de menor desempeño en materia de coaching para cada uno de los encuestados, de lo cual no se tiene una explicación lógica, que indique a que se debe la falta de interés en desarrollar los temas de flexibilidad por parte del coach.

3.2.2. Impacto del proceso de coaching en los ejecutivos y en las compañías

Anteriormente, se analizó el proceso de coaching desde las diferentes competencias que fortalece en el proceso de aprendizaje, en donde se identificó una correlación entre todas las competencias analizadas siempre en pro de la consecución de metas, como objetivo principal demarcado por los participantes, dentro de marco de sus prioridades.

Así mismo, se realiza el análisis del impacto que genera el desarrollo de cada una de las competencias, en el ámbito laboral y personal, así como en la compañía y en las labores diarias de todos los sub alternos que estén a cargo de la gerencia.

De manera similar al inicio de las competencias, también se da inicio con una escala enfocada al desarrollo que pueda tener cada competencia como sigue:

- Bajo desarrollo
- Desarrollo medio
- Alto Desarrollo
- Desarrollo Superior

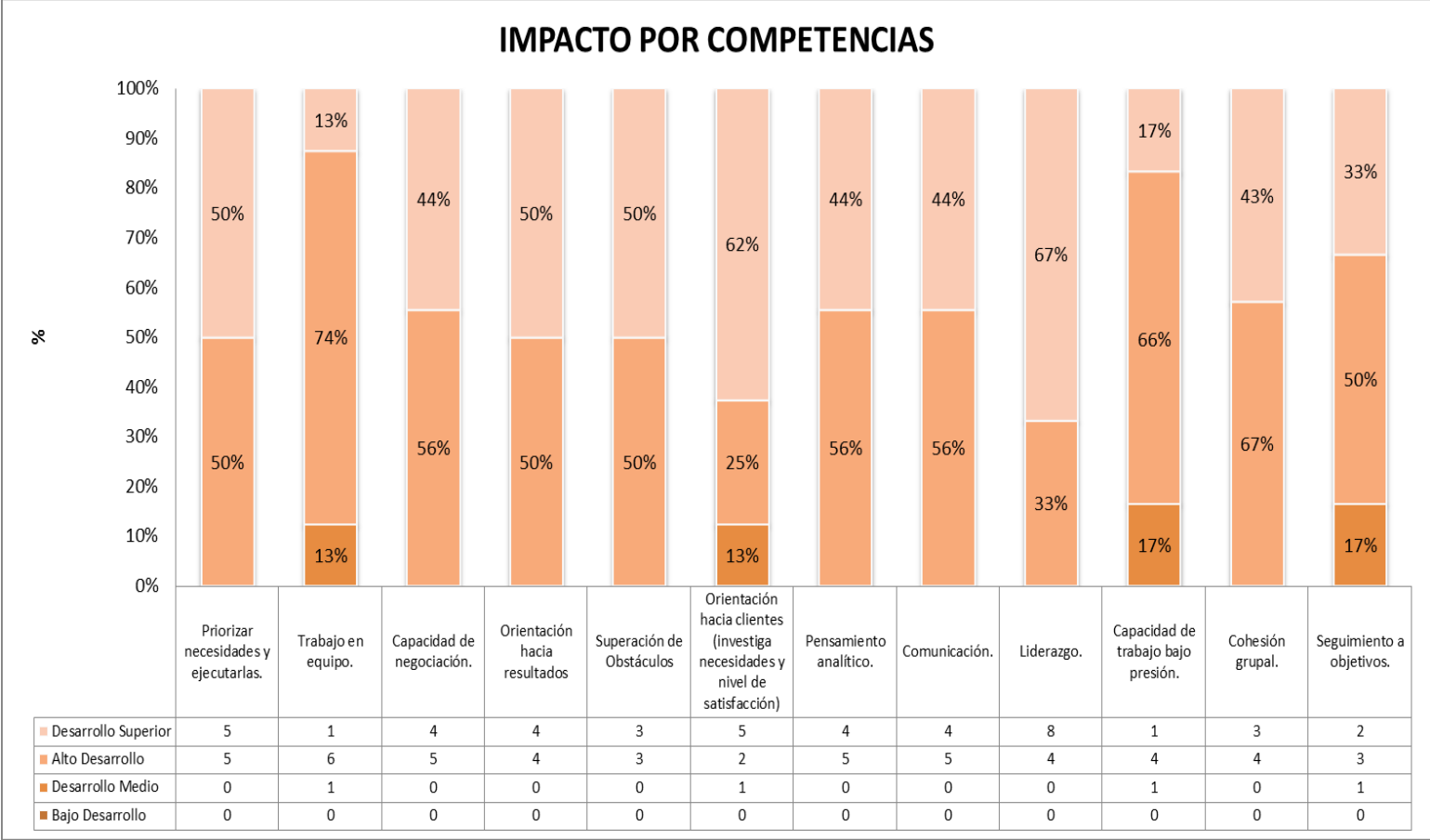
Y tienen como competencias las siguientes:

- Priorizar necesidades y ejecutarlas
- Trabajo en equipo
- Capacidad de negociación
- Orientación hacia resultados

- Superación de Obstáculos
- Orientación hacia clientes (investiga necesidades y nivel de satisfacción)
- Pensamiento analítico
- Comunicación.
- Liderazgo
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Cohesión grupal
- Seguimiento a objetivos

De lo anterior se obtiene la siguiente gráfica:

Gráfica 18. ¿Cuál de las anteriores habilidades que usted fortaleció en su proceso de coaching es la que ha tenido un mayor impacto en su crecimiento personal y profesional?



Fuente. Elaboración propia

En la anterior gráfica, se realiza la observación que los encuestados podían marcar uno o varios de los ítems allí visto, incluso podían incluir nuevos si así se requería, para identificar las competencias que mayor desarrollo tenían de estas en pro de la compañía, en donde se acompaña el proceso con una pregunta abierta que permita al encuestado definir rápidamente un por qué de la competencia, sin embargo, la aclaración se realiza ya que en materia de estadística la sumatoria de las respuestas no evidencia el total de encuestados.

Dentro de la escala de valores que se escogió para cada una de las competencias; el bajo desarrollo no se marcó en ninguno de los ítems, lo que demuestra el interés por desarrollar por las competencias por los menos en un 50%, lo que se traduce como un impacto por encima de la media para cada uno de los ejecutivos y sus respectivas compañías.

Partiendo del hecho anterior, se evalúa el impacto de las competencias cuya calificación estuvo ajustada a la media del rango, como lo son: trabajo en equipo, orientación hacia clientes con el 13% respectivamente y capacidad de trabajo bajo presión y seguimiento a objetivos con el 17%. En donde además de consecuente con las respuestas anteriores en materia de competencias, es lógico pensar que si bien, no es una competencia que se tenga desarrollada en su máxima expresión, no implicara un impacto significativo para el ejecutivo y la compañía.

Esto no quiere decir que dentro de las herramientas de coaching esto tenga mayor o menos prevalencias dentro de los objetivos de la técnica, lo que sucede en este aspecto, es que si bien las herramientas de coaching, permite a los coach desarrollar más una u otra de las competencias, será de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir, previo análisis de la problemática de las misma, se profundiza en los que más se consideren necesarios.

De igual forma de las once competencias en total, siete se mueven dentro del rango de alto y superior desarrollo, siendo el primero el que genera los mayores porcentaje, es decir que si se interpreta los ítems marcados con un desarrollo superior, como aquellas competencias donde se requiere un nivel

muy alto de perfeccionamiento y desarrollo, será debido a que constituyen las más importantes para la empresa, dentro de estas están, el liderazgo con un 67%, y la orientación hacia clientes con un 62%; las anteriores se reconocen como base primordial del impacto de coaching en sus vidas y en la empresa, sin embargo para cada una de ellas, si bien es cierto que poseen los porcentajes más altos en materia de calificación del impacto, la última (orientación hacia cliente) tiene un 28% restante repartido entre alta y media.

Esto radica en que las personas encuestadas, lideran grupos operativos o administrativos que no están de cara al cliente por lo tanto no siente esto como un hito importante dentro de su desarrollo como coach, lo cual es válido si lo que se quiere es asegurar los procesos que se realizan en dichas áreas.

Finalmente, es clave demarcar que el trabajo en equipo, junto con la cohesión grupal y la capacidad de trabajo bajo presión, son los que mayor impacto generan en la escala de alto desarrollo con un 73%, 67% y 66% respectivamente. Estos demarcan uno de los mayores apalancamientos en materia de coaching para lograr los objetivos propuestos tanto de la compañía como de los ejecutivos personal y profesionalmente.

Finalmente, el tener una serie de competencias que impacten desde diferentes ángulos un mismo objetivo, amplía el rango de acción y disminuye la probabilidad de fracaso.

CONCLUSIONES

El coaching como herramienta para ejecutivos, constituye un activo que potencializa a las empresas a enfrentar de manera asertiva nuevos retos, convirtiendo a los ejecutivos y gerente de hoy, en personas más proactivas, con un mayor liderazgo y unos objetivos claros en el cómo se deben obtener las metas propuestas. Dicha herramienta está dada por una serie de competencias que se presentan al ejecutivo de manera conducente, puesto que la labor de un coach no es individual y requiere de una serie de pasos para poder garantizar la efectividad en la preparación de la misma.

Estos procesos en el país, son impulsados especialmente por las metodologías laborales de las multinacionales y ha cobrado tal fuerza, que el modelo se repite en industrias de diferentes tamaños, siendo esto una de las premisas que se concluye de la investigación, ya que el coaching como tal se puede aplicar a cualquier tipo de compañía.

Ahora bien, en la investigación se enfocó en un grupo específicos pertenecientes a niveles gerenciales dentro de la organización, aun así, esto no implica que el coaching este desarrollado únicamente para los niveles altos en las estructuras empresariales; por lo contrario, este se extiende a todo nivel y puede tener mayor efecto en otros niveles de las compañías, visto desde el punto de la motivación y la cohesión de equipos de trabajo.

Se encontró en la encuesta que en cada uno de las variables asociadas al proceso de coaching, el 81% del total de la muestra se interesa en el desarrollo de competencias laborales y personales o bien, ven a todo el grupo de hitos como parte integral del proceso, sin embargo el 19% restante cae en el concepto de la individualidad y la superación del ser como individuo único y aislado de un entorno laboral, es decir que las actividades que realice en materia de coaching serán para beneficio propio.

También se observó que el rol laboral después de un proceso de coaching, genera un 94% de aceptación indistintamente del nivel de cambio percibido por

el gerente en particular, ya que esta percepción está atada a los niveles de conformismo del mismo. Pero existe un pequeño grupo que identifica cambios demasiado pequeños, casi imperceptible dentro de la organización, lo que genera interrogantes en materia de coaching y la manera en que se replica en sus empresas o grupos de trabajo.

Se observa que la orientación dada al coaching, está dirigida en mayor importancia por los ejecutivos hacia la obtención de resultados, al establecimiento del liderazgo, a priorizar las necesidades y al trabajo en equipo, pero en cambio, la flexibilidad en el trabajo, no tuvo cabida dentro de las orientaciones preferidas por los ejecutivos encuestados.

Finalmente, se pretende mostrar a esta como una herramienta que debe ser contemplada como un requisito de las aulas de clase de todas aquellas personas que estudian, ya que si estas habilidades se desarrollan con mayor tiempo y en un ambiente estudiantil, no solo se puede mejorar los procesos existentes como base de desarrollo en el mismo coaching a partir de la investigación, sino que contribuye en la adquisición de destrezas específicas que aportan al estudiante una ventaja competitiva en el mundo laboral.

BIBLIOGRAFIA

Caby, Francois. El coaching. Editorial De Vecchi. Barcelona. 2004.

Dilts, Robert. Coaching, Herramientas para el Cambio. Ediciones Urano. Barcelona. 2004.

Hoffmann, Wolfgang. Manual del Coach Profesional. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2007.

Colaboradores de Wikipedia. Potencial eléctrico (en línea). Wikipedia, la enciclopedia libre. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/coaching_empresarial

Regards y otros, 2011. Annual Report International Coach Federation [Disponible en línea en] <http://viewer.zmags.com/publication/94addbf9#/94addbf9/1>

Gallwey, W. Timothy (1974). *The Inner Game of Tennis* (1st ed.). New York: Random House.

Herzberg, F.I. 1987, 'One more time: How do you motivate employees?', Harvard Business Review, Sep/Oct87, Vol. 65 Issue 5.

Ravier. Leo: "Arte y ciencia de coaching" Editorial: Dunken Edición: 2005.

"La vaca"- editorial taller del éxito-Cruz Camilo-2009

Gallwey w. Timothy (1974) THE INNER GAME OF TENNIS (1st ed.). New York: Random House.

Frederick Herzberg (1993) THE MOTIVATION TO WORK. Editorial: John Wiley & Sons.

Lozano Correa (2008) – EL COACHING COMO ESTRATEGIA PARA LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES. Revista EAN. Núm. 63, 2008. Págs. 127 – 137. [En línea en:] <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/206/20611455009.pdf>

GUY LE BOTERF (2001) – INGENIERÍA DE LAS COMPETENCIAS. Editor GESTION 2000.

CIBERGRAFIA

http://es.wikipedia.org/wiki/Ontolog%C3%ADa_del_lenguaje

|
<http://www.coachfederation.org/>

|
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/155-coaching-una-palabra-nueva-para-nombrar-viejas-practicas-o-verdaderamente-algo-nuevo.html>

|
<http://coachingparavivir.wordpress.com/2011/02/04/774/>

|
<http://www.zuletaconsulting.com/>

|
<http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

<http://www.zuletaconsulting.com>

