

¿Por qué Coaching en las Empresas?

por: Francisco Puente S.

Coaching es una respuesta al cambio que se ha dado dentro de la empresa como resultado de la globalización y la mayor competencia.

La vida de hoy en la empresa está marcada por fuertes presiones para dar resultados de corto plazo. La presión de los inversionistas en los mercados de capital así lo exige. Esto se ha traducido en reducciones de personal, organizaciones mucho más planas con menos niveles jerárquicos, mayor carga de trabajo para todo el personal y demandas sobre la mayor calidad de trabajo. El resultado es una sobresaturación del tiempo de ejecutivos y ejecutores.

Los ejecutivos, dedican la mayoría de su normalmente gran energía a dar resultados, a manejar la política interna y en su caso a las comunicaciones con accionistas. El ritmo de trabajo es acelerado, casi frenético. Están tan ocupados que con frecuencia el tiempo es suficiente para el desarrollo de subordinados, el florecimiento de la creatividad y la alineación de la organización dentro de otros.

En un ambiente empresarial en donde el tiempo es un elemento muy escaso y el énfasis está en la acción, paradójicamente se postergan elementos clave para el funcionamiento exitoso de la organización. ¿ Cuantas veces nos hemos encontrado empresas cuya visión y misión no esta verbalizada o no les es clara a los empleados?. ¿ Como se puede pretender que una organización esté alineada los objetivos , si no los conoce?. ¿ Como puede un empleado mejorar si su jefe no le señala las áreas en que debe desarrollarse?

En la empresa actual, el contacto personal entre jefe y colaborador es cada día menor. En muchos casos la principal forma de comunicación es el correo electrónico o el correo de voz. La retroalimentación tiende a diferirse en ocasiones indefinidamente en particular en aquellos casos en que la información que se tiene que dar al colaborador es negativa.

El modelo del jefe “de antes”, que en muchos casos funcionó como un mentor para los empleados dirigiendo su desarrollo profesional y guiándolos hacia la excelencia, está en desuso, no porque no funcione, sino por falta de tiempo.

La empresa actual, volcada al corto plazo, crea una brecha entre empresa y empleado que cada día se acentúa más. Mientras que por otro lado es fundamental para el éxito de la empresa que todos los integrantes de la organización estén comprometidos y alineados al logro de los resultados comunes.

El papel del coach es precisamente propiciar cerrar esa brecha. Existe coaching grupal, para apoyar el desempeño exitoso en equipos de trabajo y también coaching personal a ejecutivos orientado a desarrollar sus competencias de manera congruente con las necesidades de la empresa.

El coach es un aliado de su cliente, para lograr sus objetivos. El coach no los define. Su función es acompañar, aclarar, generar posibilidades, retar, descubrir, alinear, orientar a la acción, para que el cliente alcance sus objetivos de crecimiento y realización como empresa y como individuo.

Existen muchos casos documentados de que coaching a través de generar aprendizaje y cambio en el comportamiento de los ejecutivo los beneficia a ellos y a sus empresas (1). El coaching ha sido instrumental en: acelerar el crecimiento de ejecutivos con alto potencial; disminuir comportamientos destructivos; mejorar las prácticas de comunicación; mejorar de trabajo en equipo; clarificar roles; mejorar las habilidades de liderazgo; aumentar la creatividad; mejorar manejo del tiempo; apoyar la estructuración e implementación del cambio; mejorar el manejo del conflicto; apoyar en transiciones y desarrollar competencias clave en la empresa.

En un entorno en donde el cambio es el principal denominador su manejo adecuado es sinónimo de éxito. La investigación nos dice que el 60-70% de las iniciativas de cambio no son tan exitosas como fuese deseable. El coach apoya a empresas y ejecutivos al manejo exitoso del cambio.

Coaching apoya a disminuir el tiempo en que los ejecutivos maduren su liderazgo; a acompañar a los recién promovidos para un rápido buen desempeño; a la readaptación geográfica de ejecutivos; acelerar la adaptación después de una fusión o reestructuración mayor; a preparar la salida de un ejecutivo clave, tanto para la organización como para la persona.

Las promociones se dan comúnmente como reconocimiento de un excelente desempeño en el puesto anterior. Sin embargo, al enfrentarse al nuevo puesto el ejecutivo tiende a seguir los mismos patrones que lo hicieron exitoso, que le permitieron ser promovido, ocasionando que no sea un líder tan efectivo como se esperaba de él. A pesar de que este fenómeno es tan obvio y conocido, en mi práctica profesional de muchos años, he podido constatar esta es una de las trampas en las que frecuentemente caen empresas y ejecutivos. Coaching es sumamente efectivo para aclarar el rol de líder y acompañar al ejecutivo a ser un líder más efectivo y pleno en menor tiempo.

A través de un gran número de artículos en la prensa norteamericana se ha dejado testimonio de innumerables casos en los que el coaching ha beneficiado a las empresas resultando en aumento sustancial de ventas, productividad, integración de los equipos de trabajo, motivación y mejor desempeño individual y grupal(1).

-
- (1) **Harvard Business Review**, Noviembre, 2004; Abril 2004
 - (2) **Fortune**, Noviembre 2004; Septiembre 2004 Febrero 2000
 - (3) **Expansión**, Junio 2004
 - (4) **Business Week**, Diciembre 2004, Noviembre 2004
 - (5) **Center for Creative Leadership**: April, 2003
-

Es un destacado profesional de la industria química. Es Director General de Grupo Celanese importante empresa líder en ramo químico. Fue recientemente Presidente de la Asociación Nacional de esta industria: ANIQ,. Es además un gran entusiasta del Coaching Es miembro fundador de la Alianza de Coaching Americas.

Es Ingeniero Químico de la UIA, MBA de Northwestern University y Master Executive and Personal Coach certificado por el College of Executive Coaching de Ventura California en un programa acreditado por la International Coaching Federation.

fpuente@coach-ejecutivo.com.mx