

MÁS ALLÁ DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL: EL COACHING

BEYOND THE BUSINESS LEADERSHIP: THE COACHING

RICARDO BARRÓN ARÁOZ*

Docente Principal de la Facultad de Ciencias Contables, UNMSM

[Recepción: Setiembre de 2010/ Conformidad: Setiembre de 2010]

RESUMEN

Harvard Tim Gallwey, lo explica en una forma simple: "El coaching es destrabar el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. Es ayudarla a aprender en lugar de enseñarle".

Edgar Schein, lo define como un conjunto de comportamientos por parte de un coach (consultor) que ayuda al cliente a desarrollar una nueva forma de percibir, sentir y conducirse en situaciones que están definidas por el cliente como problemáticas".

Por la década de los sesenta del siglo XX, en los círculos de negocios, el término "orientación psicológica" comenzó lentamente a reemplazarse con la expresión "coaching para ejecutivos".

En la década de los años noventa el fenómeno de coaching se estableció firmemente como un método importante de desarrollo administrativo para los managers señor en las más importantes corporaciones globales.

Palabras clave: Coaching, liderazgo empresarial, crecimiento profesional, desarrollo organizacional

ABSTRACT

Tim Gallwey Harvard, explains in a simple way: "Coaching is unlocking the potential of a person to maximize their own performance. Is to help you learn instead of teach.

Edgar Schein defines it as: A set of behavior by a coach (consultant) to help the client develop a new way of perceiving, feeling and behaving in situations that are defined by the customer as problematic.

"In the sixties of the twentieth century in business circles, the term counseling slowly began to be replaced with the term "executive coaching."

In the decade of the nineties, the phenomenon of coaching was firmly established as an important method of management development for managers in the most important master global corporations.

Key word: Coaching, business leadership, professional growth, development organizational.

* Doctor en Ciencias Contables y Empresariales. Docente Principal de la Facultad de Ciencias Contables - UNMSM
Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Contables - UNMSM
E-mail: ricardo.20octubre@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La mejor traducción de coach podría ser “facilitador de crecimiento”, eso es lo que hace un coach: facilita el crecimiento personal y profesional de la persona, sin decirle lo que debe hacer, ni cómo hacerlo. El coach cree en el potencial de la persona y hace preguntas para que él mismo encuentre sus respuestas. Solo cuando descubrimos el camino, estaremos más motivados y comprometidos a recorrerlo.

LÍDER. - Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.

Liderazgo. Cualidad o condición del líder. El tema del liderazgo, de evidente interés para la sociología y la psicología social ya desde los planteamientos de Max Weber en torno a las formas de autoridad carismática, implica el estudio de las relaciones entre la personalidad del líder y el grupo en ejercicio su liderazgo.

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientando hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellos.

Como puede apreciarse, en los conceptos del líder y del coach encontramos que el líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndolo como jefe u orientador; además siempre habla de un grupo, de lo contrario dejaría ser líder. En cambio, el coach facilita el crecimiento personal y profesional, sin decir lo que debe hacer, ni como hacerlo. Su propósito es ayudar a aprender en lugar de enseñar. Ayuda al cliente a desarrollar una nueva forma de percibir, sentir y conducirse en situaciones que están definidas por el cliente como problemáticas.

De allí viene el título del artículo, para relevar el papel fundamental del coach a nivel de los trabajadores, funcionarios de la empresa considerados como clientes.

En las organizaciones, llámese de empresas con carácter de lucro o las instituciones sin ánimo de lucro, los miembros o el cuerpo social que las integran construyen unas vivencias, llamadas **el clima organizacional** que están estrechamente relacionadas con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente experimentada por los miembros de la empresa y que influye en su comportamiento.

Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales, el clima organizacional es positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional es negativo.

El clima organizacional depende del estilo de **liderazgo**, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio y de la etapa de vida de la empresa.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad. La influencia puede presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento.

La definición de liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad sujeta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe hacerse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

El presente artículo titulado “Mas allá del liderazgo empresarial: El coaching” trata de demostrar que el coaching es un instrumen-

to fundamental en el mundo empresarial, se puede conceptualizar que el coaching es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona.

Es una relación recíproca en la cual ambos comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarlo a lograr sus metas.

David Fishman, en su libro titulado *Cuando el liderazgo no es suficiente*, obra en la que subraya la importancia de la cultura empresarial, comprendida como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, que influye en su comportamiento.

Desarrollar el liderazgo sin entender los conceptos de cultura es como tratar de avanzar en una balsa en un río sin entender las corrientes. Por más que rememos con todas nuestras fuerzas, sino entendemos las corrientes terminaremos lejos de nuestro destino.

El coaching es un modelo que va más allá del liderazgo, porque, precisamente, es el método adecuado para la formación de líderes.

El coaching facilita el crecimiento personal y profesional de las personas, sin decirle lo que debe hacer, ni cómo hacer. El coach no enseña. Coaching no es un tradicional consejo, sin embargo este modelo es el más utilizado.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Necesariamente para el desarrollo del tema “Más allá del liderazgo empresarial: el coaching”, se tiene que abordar los conceptos del clima organizacional, el liderazgo y el coaching.

El clima organizacional

El clima organizacional o cultura organizacional, comprendida como la cualidad o pro-

iedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, que influye en su comportamiento.

El clima organizacional puede percibirse dentro una amplia gama de características cualitativas, como: saludable, cálido, frío, incentivador, animador o malsano, desmotivador, desafiante, amenazador, etc. Todas estas situaciones que hemos enumerado dependen indudablemente del estilo de liderazgo que se imponen los gerentes, jefes o directores de las organizaciones. Así, por ejemplo, un liderazgo autoritario, caracterizado por el estilo impositivo, duro, generando una fuerte tensión, frustración, hasta agresividad, por el estado tenso que experimentan los dirigidos. Falta de espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad. El trabajo solo se realiza cuando el líder está presente físicamente. Cuando este no está las actividades se detienen y los grupos dejan salir sus sentimientos reprimidos, llegando a la indisciplina y la agresividad.

Los líderes eficaces delegan muchas cosas; tienen que hacerlo o de lo contrario se ahogarían en trivialidades. Pero no delegan lo que solo ellos pueden hacer con excelencia, lo que hará que cambien las circunstancias lo que fijará normas, aquello por lo que quieren ser recordados, lo hacen.

En el liderazgo democrático, el líder es activo, consultivo y orientador. Se forman grupos amistosos y se establece relaciones cordiales entre los dirigidos. El líder y los subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo se realiza a un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se encuentra ausente.

Adalberto Chiavenato, autor del libro “Proceso Administrativo”, define que el “clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las

características de las personas que participan de la empresa”.

Pero en el clima organizacional, ¿qué es la cultura empresarial? Son los valores de la empresa. Sin duda, la cultura tiene que ver con los valores; pero el nivel más profundo de la cultura son los supuestos o creencias compartidas. Son aquellas creencias, no necesariamente conscientes, que tenemos sobre la forma en que debemos comportarnos en una organización.

El liderazgo

El líder, según la Enciclopedia Salvat, es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. Por otro lado el liderazgo es la cualidad o condición del líder. El tema del liderazgo, de evidente interés para la sociología y la psicología social, ya desde los planteamientos de Max Weber en torno a las formas de autoridad carismática, implica el estudio de las relaciones entre la personalidad del líder y el grupo en que ejerce su liderazgo.

Partiendo que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer, el líder ejerce influencia en las personas orientándolas hacia sus objetivos. El factor líder, los valores existentes, la estructura organizacional y las características de las personas que trabajan en la empresa son causantes para un clima organizacional positivo o negativo, dependiendo de estilo del liderazgo que se impone.

Adalberto Chiavenato, en su libro *El Proceso de Administración*, define el liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientando hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellos.

El líder interactivo, según el investigador Burnham, deriva el poder de otros a su alrededor, tiene un estilo profesional e impulsado hacia el equipo y es bueno motivando a aquellos que lo rodean para alcanzar los objetivos organizacionales comunes. Este es el estilo típico de un líder como Barack Obama o incluso de Mahatma Gandhi.

Agrega Burnham que “Ya no se puede prever que las respuestas a estos desafíos residan sólo en un líder empresario carismático, basado en los antiguos modelos de negocios institucionales. El líder institucional se considera a sí mismo y fue casi siempre un hombre, como la fuente de poder.

Burnham cree que las motivaciones internas y los patrones de pensamiento de estos poderosos líderes interactivos pueden ser adquiridos por los demás.

El Coaching

Soluciones expertas para los desafíos del día a día. Hacer coaching puede tomar diversas formas, desde una sola conversación para un consejo rápido, hasta una exploración continua que dura semanas o meses.

QUÉ ES COACHING Y QUÉ NO

El coaching es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona. Es una relación recíproca en la cual ambos comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarlo a lograr sus metas.

Como ejecutivo, se espera que Ud. trabaje con personas ejerciendo muchas capacidades diferentes, y su rol como coach es una de esas funciones.

El coaching es:

- Un medio para aprendizaje y el desarrollo.
- Guiar a alguien hacia sus metas.
- Compartir mutuamente experiencias y opiniones para plantear resultados acordados en común.

El coaching no es:

- Una oportunidad para corregir las conductas o acciones de alguien
- Dirigir a alguien para que actúe a fin de lograr metas
- No hay mejorías en el desempeño luego de múltiples sesiones de
- “El buen coaching evita la manipulación y la coerción. El coaching pregunta qué es lo correcto y también qué es lo que funciona”.

HACER COACHING COMO UN OBJETIVO

Se hace coaching cuando se cree que trabajar junto a alguien conducirá a un mejor desempeño.

A través del coaching se puede ayudar a otros a:

- * Maximizar fortalezas individuales (desarrollar destrezas analíticas).
- * Superar obstáculos personales (ejemplo, dominar el temor a hablar en público).
- * Alcanzar todo su potencial a través del aprendizaje continuo (ejemplo, aprender a usar Internet para hacer investigación de negocios).
- * Lograr nuevas destrezas y competencias para ser más eficaz (ejemplo, desarrollar destrezas de comunicación más avanzadas).
- * Prepararse para nuevas responsabilidades (ejemplo, adquirir destrezas de liderazgo).
- * Gestionarse a ellos mismos (ejemplo, encontrar formas para mejorar el uso del tiempo).

- * Clarificar las metas de desempeño y trabajar para lograrlas (ejemplo, aprender a definir metas mas realistas).
- * Aumentar su satisfacción y motivación en el trabajo.

Los beneficios del coaching pueden ir mas allá del individuo que lo recibe y apoyar a su equipo y a la organización misma mediante:

- La mejoría de las relaciones de trabajo entre el ejecutivo y los subordinados directos.
- El desarrollo de equipos más productivos.
- El uso más eficaz de los recursos organizacionales.

CUÁNDO ES NECESARIO HACER COACHING

A diferencia de la definición de metas y las revisiones de desempeño, que son agendadas formalmente en forma trimestral o anual , el coaching es continuo y ocurre a medida que surge la necesidad o la oportunidad . Algunas veces, usted agenda sesiones de coaching sobre situaciones particulares. Mas a menudo, usted hace coaching de manera informal a medida que interactúan con los subordinados directos y pares en persona, por teléfono o través de e-mail.

Jane Rentón autora del libro *Coaching y Mentoring*, establece la diferencia entre COACH Y MENTOR:

Es honesto reconocer que el surgimiento de coaching ha sido ampliamente explicado por la creciente complejidad de nuestras vidas , por el ritmo rápido de los cambios tecnológicos y por el reconocimiento de que el liderazgo, en este ámbito , es difícil o confuso. Necesitamos ayuda adicional en un mundo que por lo general es terriblemente no profesional. En este entorno, el

coach es alguien que cuida de uno, alienta sin juzgarlo ni censurarlo.

El mentor es consejero o guía de otro. Rendón especialista en coaching, agrega que los coach y los mentores, provienen de diferentes disciplinas. Algunos son simplemente entrenadores que hacen llamarse coach (ejemplo entrenadores de fútbol, voleibol); otros, con experiencia en psicología o psicoterapias, han pasado muchos años capacitándose específicamente en coaching. Algunos no poseen ningún título académico particular en esta disciplina. Algunos coach empresariales son impulsados por las necesidades y procesos de los negocios, mientras que otros están motivados por un “panorama más grande” de la vida y un deseo subversivo de formar a los individuos y empresas.

Orígenes del coaching

Es difícil definir claramente quien fue realmente el primer coach del mundo. Pudo haber sido el instructor militar de la Antigüedad con un talento natural para matar y un talento no natural para la filosofía.

Quizás un receptor más digno de este honor sería Sócrates, el famoso filósofo griego que poseía habilidades legendarias para ayudar a los demás a alcanzar sus objetivos pero cuyos discursos directos le granjearon enemigos poderosos y una muerte prematura.

Sócrates con elevados principios morales, manifestó que una vida no examinada no valía la pena ser vivida. En otras palabras, un individuo tiene que desafiar constantemente los preceptos, convenciones y creencias aceptados para perfeccionarse. Este pensamiento pudo haber sido tomado de cualquier guía contemporánea de técnicas de coaching. Sin embargo Sócrates, a diferencia de los coach modernos o de los sofistas de su época, a quienes atacó por su relativismo, nunca co-

bró honorarios por sus enseñanzas. No dejó un manual de autoayuda, ni planes cómodos de cinco pasos; simplemente podemos aceptar la palabra de su alumno Platón que decía que Sócrates estaba ocupado en algo grande.

Definiciones

La palabra ‘coach’ se esparció por Europa y quizá la única analogía que se puede extraer con los actuales coach para ejecutivos es que ellos ayudaban a ir desde A hasta B, preferentemente en el tiempo más rápido posible, y llegando bien y con vida. Toda una hazaña, si se tiene en cuenta el estado atroz de los caminos europeos.

A mediados del siglo XIX, la palabra coach comenzó a utilizarse en la jerga de la Universidad de Oxford para referirse a un tutor: alguien que acompaña o da ánimos a su alumno hasta dar un examen.

Existen muchas interpretaciones divergentes en algunas veces conflictivas de lo que realmente es el coaching contemporáneo. Una respuesta simplista sería que el coaching ayuda a una persona a ayudarse a sí misma, no importa cuál sea el objetivo elegido.

La definición formulada en 2006 por los psicólogos de coaching australiano Anthony Grant y Michael Cavanagh tiene mucho de jerga y poco de sex appeal.

La Federación Internacional de Coaching, la más grande de las organizaciones de coaching profesional en el mundo, brinda detalles sobre esta definición e insiste en que los “coach no aconsejan a sus clientes” y que “es el cliente quien tiene todas las respuestas”.

Harvard Tim Gallwey, lo explica en una forma simple: “El coaching es destrabar el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. Es ayudarla a aprender en lugar de enseñarle”.

Edgar Schein, lo define como: “un conjunto de comportamientos por parte de un coach (consultor) que ayuda al cliente a desarrollar una nueva forma de percibir, sentir y conducirse en situaciones que están definidas por el cliente como problemáticas”.

Por la década de los sesenta del siglo XX en los círculos de negocios el término “orientación psicológica” comenzó lentamente a reemplazarse con la expresión “coaching para ejecutivos”.

En la década de los años noventa el fenómeno de coaching se estableció firmemente como un método importante de desarrollo administrativo para los managers senior en las más importantes corporaciones globales.

Aunque el coaching forma parte de este proceso de cambio, su eficacia está vinculada con la capacitación motivacional que lleva a cabo previamente.

PERSPECTIVAS DE LOS CLIENTES DE COACHING

Lo que es claro es que el coaching no es para personas complacientes o satisfechas por sí mismas o para el caso de alguien contento con el status quo. “Nadie que esté contento con su vida necesita coaching”, dijo Vikki Brock.

“El coaching cambiará tu vida”, anuncia un entusiasta empresario, que desembolsó gran parte de las 2,000.00 libras para asistir a un seminario de tres días, en febrero del 2008 que condujo el súper coach Anthoni Robbins en el Excel Centre de Londres.

BRINDAR LA CAPACIDAD PARA LA RECUPERACIÓN INTERIOR

Aunque el coaching no se ofrezca como una terapia correctiva de la vida corporativa, o no

se considere una forma de represalia para los ejecutivos que se equivocan o se desempeñan pobremente, no es para la gente tímida.

El coaching puede llevarlo a algunos lugares muy incómodos, advierte Rally Osman, ex ejecutiva senior de la British Broadcasting Corporation (BBC). En su caso, el coaching no causó demasiada agitación en su vida, sino que le brindó la capacidad de recuperación interior para tratar con gente que no era afín.

El coaching que ella recibió antes y durante la crisis fue invaluable, porque le permitió adquirir un justo sentido de la perspectiva. Ella afirma: “Es muy fácil involucrarse personalmente. Haber recibido sesiones de coaching me ayudó a atravesar por todo eso. Poder hablar con alguien imparcial que sólo se preocupaba por mí fue tremendamente importante”.

Aunque la mayor parte del coaching de la BBC es ahora realizado por un equipo de coaching interno, para aquellos que se encuentran en los niveles más altos de la administración, los coach son externos. Osman participó de sesiones de coaching conducidas por Kate Springford, a quien describe como “extraordinaria”, que había conducido sesiones de coaching para un grupo de otras ejecutivas prometedoras de los medios. Osman agrega que “para ser honesta, me llevó un tiempo comprender qué era el coaching en realidad, hasta que me di cuenta de que se trataba de la confianza, la honestidad y el respaldo de mi desarrollo personal como líder”.

Como muchas mujeres en la administración senior, Osman tenía la tendencia de asumir que si ella mantenía la cabeza gacha y continuaba con su trabajo, todo iba a estar bien. El coaching introdujo un mayor sentido de visión y control. Osman continúa: “Me ayudó a pensar cómo iba a ocuparme de situaciones específicas en lugar de ser arrastrada

por los acontecimientos. Hablar con alguien que es completamente imparcial te ayuda a pensar las cosas en forma más clara”.

EL COACHING PARA DESARROLLAR LÍDERES Y CREAR CULTURA

El “coaching” es una palabra inglesa muy usada en el entorno empresarial, pero con significados diferentes. Aunque se ha tratado de traducir el término como “entrenador”, “mentor” o “consejero”, aún no han encontrado una buena palabra que explique todo su significado. Para definir que es coaching, primero entendamos qué no es.

Para Karlin Sloan, coaching no es un tradicional consejo. Sin embargo, este modelo es el más utilizado. **Se contrata a una persona por su experiencia, quien hace la suerte de profesor, no de un coach. Instruye líderes centrándose en sus negocios y problemas personales.** Hay que tener cuidado, pues a veces no resulta llevar las cualidades y la experiencia del líder-cliente al trabajo. En este caso, éste debe dejarse llevar por las enseñanzas del “profesor”, sujetarse al cambio para que el trabajo sea efectivo.

Un gerente tiene problemas delegando el poder y pide a una persona que le haga coaching. Este gerente quiere alguien que lo capacite, que le dé algunos trucos para hacer empoderamiento. Está buscando un entrenador más que un coach. El coach no enseña.

Un gerente general busca una persona que le haga coaching a uno de sus gerentes de área que tiene problemas interpersonales. Este gerente es eficaz y productivo, pero crea problemas al clima laboral. El gerente general lo obliga a aceptar un coaching, diciéndole que es su última oportunidad.

Luego se reúne con el coach para que le arregle el problema. Este proceso no es

coaching. El coaching ve lo posible, lo positivo y el enorme potencial de la persona. No es un proceso obligatorio y no garantiza arreglar nada.

¿Qué es coaching?

Según la Federación Internacional de Coaching, es un proceso por el cual el coach sirve a un cliente, o coachee, para ayudarlo alcanzar su misión en la vida, a vivir una vida personal y profesional sobre la base de sus valores, a ser mejor persona, a superar sus obstáculos y a alcanzar sus metas. El coach asume que su cliente tiene un enorme potencial y sabiduría interna para responder a sus interrogantes.

El coach no da consejos, no hace consultoría, no evalúa, ni juzga a la persona. **Solo hace preguntas que ayuden al coachee a reflexionar y encontrar sus propias soluciones, sintoniza emocionalmente con su cliente y le sirve de espejo para que vea en él su mejor imagen.**

En el ejemplo del gerente general que quiere que arreglen el problema de otro gerente, un coach podría aceptar el trabajo, pero no podría garantizar que el problema se arregle. El coach se reuniría con su coachee y después de un proceso de definición de misión y metas personales y profesionales, le preguntaría al coachee qué temas quiere tratar en su sesión para alcanzar sus metas. El coachee propone la agenda y no un tercero. Es posible que el mismo coachee toque el tema que le preocupa al gerente general, pero no es seguro.

La mejor forma de abordar el coaching en una organización es ofrecerle a los gerentes y jefes de forma operativa. Explicar que es un proceso de crecimiento personal y profesional, y que es un beneficio extraordinario

que ofrece la empresa a su personal para que desarrolle su máximo potencial. Este enfoque apreciativo es más poderoso y efectivo que obligar a una persona a someterse a una reparación emocional.

La mejor traducción de coach podría ser “facilitador de crecimiento”. Eso es lo que hace un coach: facilita el crecimiento personal y profesional de la persona, sin decirle lo que debe hacer, ni cómo hacerlo. El coach cree en el potencial de la persona y hace preguntas para que él mismo encuentre sus respuestas. Solo cuando descubrimos el camino, estaremos más motivados y comprometidos a recorrerlo.

¿Es efectivo el coaching? En un artículo publicado por Karlin Sloan, “Coach internacional”, se comenta un estudio donde se probó que el coaching obtiene 5.7 más beneficios que la inversión involucrada en hacerlo. Aproximadamente 40% de empresas de FORTUNE 500, las más grandes de EEUU, ya usan el coaching como un proceso formal de formación de líderes. Según Sloan, la empresa bancaria Capital One invierte más de cinco millones de dólares anuales en coaching, encontrando que por cada gerente que tiene un coach, mejora el desempeño de nueve del personal en la organización. Invertir en coaching es rentable.

El coaching no solo ayudará a ser mejores personas: además puede ayudarlos a modelar conductas que ellos mismos quieren tener o a cuestionar si le están dedicando atención a los temas que pretenden atender con más énfasis.

El gerente general de una organización contrató un coach, porque sentía que su empresa necesitaba ser más innovadora y pensaba que para eso él debía cambiar. Su estilo como gerente era más bien estructurado, serio, formal y vertical. El sabía que si no cambiaba, su organización no cambiaría.

A través de un proceso de coaching, la persona fue adquiriendo su propio estilo. No se convirtió en un loco creativo, pero sí se flexibilizó, cuestionó una serie de supuestos, reorientó su vida hacia una mayor tolerancia de la ambigüedad. Hasta actuó delante de su gente, cosa que le parecía al comienzo imposible. Su cambio de estilo apoyó el cambio cultural de su empresa. El coach no impone ninguna variación; el deseo de cambio debe venir de la persona. El coach solo sirve como un facilitador del aprendizaje, como un espejo donde el cliente se ve reflejado y toma conciencia de su realidad y sus avances.

CONCLUSIONES

- El coaching obtiene 5.7 más beneficios que la inversión involucrada en hacerlo. Aproximadamente 40% de empresas de FORTUNE 500, las más grandes de EEUU, ya usan el coaching como un proceso formal de formación de líderes. Según Sloan, la empresa bancaria Capital One invierte más de cinco millones de dólares anuales en coaching. Invertir en coaching es rentable.
- El coaching no solo ayudará a ser mejores personas: además puede ayudarlos a modelar conductas que ellos mismos quieren tener o a cuestionar si le están dedicando atención a los temas que pretenden atender con más énfasis.
- El coaching ayuda a una persona a ayudarse a sí misma, no importa cuál sea el objetivo elegido; lo que indica que su papel no es enseñar.
- El coaching es destrabar el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. Es ayudarla a aprender en lugar de enseñarle; o sea que va más allá del liderazgo, su misión es la influencia interpersonal ejercida en determinada

- situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos.
- Dado que el coaching constituye un proceso normal de formación de líderes, lo que implica que el coaching es anterior al líder; por lo tanto, es lo más importante.
 - El coach cree en el potencial de la persona y hace preguntas para que él mismo encuentre sus respuestas.
 - El coaching es ayudarla a aprender en lugar de enseñarle.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato, Adalberto. *Administración-Proceso Administrativo*. Buenos Aires: MG GRAW HILL, 2007.
2. Drucker, Peter. *El Futuro del Líder*. Deusto, 2001.
3. Fischman, David. *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Lima, El Comercio.
4. UPC. Lima, Perú.
5. Harvard Business Press. *Cómo hacer Coaching*. Santiago de Chile, 2009.
6. Rentón Jane. *Coaching y Mentoring*. *The Economist*. Lima: El Comercio, 2010.