



# COACHING EJECUTIVO

## El desafío del aprendizaje organizacional

En la realidad de cambio permanente que vivimos, tanto los individuos como las organizaciones se enfrentan al peligro de que sus competencias y habilidades queden obsoletas. Las que antes eran garantía de éxito hoy pueden ser la condición de fracaso. Los logros del pasado son copiados y mejorados por la competencia, y la única posibilidad de supervivencia es el aprendizaje individual y organizacional, entendido como la capacidad de auto-transformación del individuo y de la organización, la expansión de la capacidad de acción. El objetivo de mínima es adaptarse y sobrevivir al entorno, y el de máxima es ser agente activo de la dirección y el ritmo de cambio del entorno, es decir convertirse en líder (de su industria, sector, equipo, etc.), definir el camino de las transformaciones y la agenda de los cambios.

Las organizaciones no actúan por sí solas, sino que se constituyen por las acciones que realizan sus miembros. Una de las funciones clave de un líder es convertir acciones individuales en acción organizacional, que responda a los objetivos de la empresa y no a las inquietudes individuales de sus miembros.

La organización se constituye en un sistema, con determinadas reglas, valores y estructura para asegurar sus objetivos. El sistema tiene una influencia fundamental en el comportamiento de sus individuos y condiciona la acción de sus miembros.

Por lo tanto, el aprendizaje organizacional para alcanzar o mantener el liderazgo implica desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros y alinearla a los objetivos de la organización.

Las limitaciones que encuentran los individuos para el aprendizaje están dadas en:

- El sistema (cuando queremos enseñar algo que va en contra de los valores o la cultura de la organización)
- La voluntad y motivación (si el individuo no reconoce la necesidad de cambiar o no encuentra la motivación para cambiar)
- El tipo de observador que es cada individuo, es decir la forma en que interpreta su realidad antes de actuar. Hay cosas que podemos observar y otras que no, y eso limita nuestra capacidad de acción.



## ALGUNOS ASPECTOS CLAVE DEL COACHING EJECUTIVO

El coaching aparece como una solución cuando enfrentamos un problema que creemos que no somos capaces de resolver. No se trata de situaciones en las que no sabemos cómo hacer algo porque no tenemos los conocimientos para poder actuar de manera efectiva. Se trata de situaciones en las que somos conscientes de la necesidad de resolver el problema, tenemos la voluntad, pero no encontramos las acciones que nos lleven al objetivo. Ejemplo típico es una mala relación entre dos personas. Ambos desearían mejorarlas, han intentado hacerlo reiteradas veces, pero siempre se topan con sus propias limitaciones y terminan en un enfrentamiento o tratan de ignorarse para no generar nuevas fricciones.

Aquí el problema remite a la forma particular de ser de esos individuos que viene de la forma en que observan su realidad, y como esa forma de ver la realidad y ver al otro les abren o cierran posibilidades de acción. El coaching apunta a superar los límites en la capacidad de aprendizaje de los individuos, a través de la identificación y disolución de las barreras de cada observador que les impiden o restringen su capacidad de actuar diferente.

### El Proceso de coaching

Es un proceso de acompañamiento al individuo (Coachee) por parte del Coach, para alinear sus objetivos personales y organizativos, orientar su acción para incrementar la efectividad en su desempeño que le permitan alcanzar con éxito los desafíos de su función.

El coaching propone a las personas un aprendizaje que les permita establecer relaciones con mayor apertura y entrega, construyendo vínculos más confiables. Este aprendizaje individual facilita el aprendizaje de toda la organización, adoptando esquemas nuevos de coordinación de acciones.

La modalidad de trabajo es mediante entrevistas personales y grupales, donde se identifican los aspectos a mejorar y establecen los planes de acción a desarrollar.

Principales beneficios del coaching:

- Aumenta la efectividad de los individuos (Coachees), identificando y resolviendo los aspectos que atentan contra un mejor desempeño
- Permite establecer un modelo de coordinación de acciones, basado en el respeto y contribución de las personas
- Enfoca los esfuerzos de la organización hacia los objetivos,

alineados a la visión

- Contribuye con un liderazgo más responsable y transformador

El proceso recorre cinco etapas:

**Contexto:** es el punto inicial, donde se identifican los desafíos prioritarios de la organización y los factores clave de éxito para el rol del Coachee.

**Diagnóstico:** se analiza cómo está alineado el Coachee a las prioridades identificadas en la fase de contexto. Se indagan los aspectos personales y profesionales que definen su modelo de liderazgo. Pueden sumarse entrevistas con jefes, pares y colaboradores. Al finalizar la etapa se le entrega al Coachee un feedback que resume las apreciaciones propias del Coach, junto con los resultados del feedback de otros compañeros.

**Planificación:** el Coachee elabora un plan de acción, donde se definen los aspectos clave a trabajar, con las correspondientes tareas a realizar, fijándose plazos de resolución.

**Seguimiento:** se desarrollan las reuniones donde se analizan los avances y definen alternativas de solución.

**Cierre:** finalmente el Coachee y el Coach hacen una valoración conjunta del proceso. Revisan los resultados logrados, los aprendizajes adquiridos y la forma de comunicar los logros.

### Coaches

Nuestros consultores son coaches certificados.