

## ENSAYO

# EL COACHING COMO ESTRATEGIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS\*

MARÍA DEL PILAR VELÁSQUEZ NÚÑEZ

Marzo de 2013

## RESUMEN

En el contexto mundial se vive hoy en día la globalización, la interdependencia, la competitividad, la innovación y la tecnología. La existencia de un mercado laboral competido está cada vez más en búsqueda de una mejor calidad de vida laboral, en donde el *coaching* como megatendencia ha demostrado un crecimiento como herramienta estratégica para los profesionales y empresarios enfocados en lograr sus objetivos y resultados en sus organizaciones con proyecciones a largo plazo y visión hacia los nuevos mercados. Así mismo estar en búsqueda de la eficiencia constante en la dirección de los equipos de trabajo. El *coaching* es una estrategia enfocada en el entrenamiento del talento humano para potencializar sus habilidades, conocimientos y capacidades desarrollando estrategias para la motivación del personal, buscando como resultado su mejor desarrollo dentro de su vida personal y laboral; así mismo la del cumplimiento de los objetivos de la organización. El liderazgo y la actitud son fundamentales en el desarrollo de esta megatendencia; puede haber un esfuerzo en preparación humana, capacitación, entrenamiento en objetivos puntuales, pero si el ser humano no tiene la actitud esta estrategia no tiene éxito. El *coaching* ha tenido éxito a nivel empresarial, como parte de los procesos de desarrollo del talento humano y a largo plazo se demostrará si es una moda más.

**Palabras Claves:** Coaching, liderazgo, megatendencia, emprendimiento, internacionalización, globalización, innovación, tecnología, entrenamiento.

## ABSTRACT

In the global context today is managed globalization, interdependence, competitiveness, innovation and technology. The existence of a competitive labor market is increasingly looking for a better quality of working life, coaching as megatrend

---

\* Documento elaborado como trabajo de grado de la Especialización en Gerencia en Comercio Internacional de La Universidad Militar Nueva Granada

- Profesional en Publicidad y Mercadeo de la Universidad Los Libertadores. Es Senior Partner de su empresa Georgett Group, se desempeña como gerente general de la marca.

has shown an absolute growth as a strategic tool for professionals and entrepreneurs focused on achieving its objectives and results in their organizations with projections long-term vision for the new markets, also be in constant search for efficiency in the management of work teams. Coaching is a strategy focused on the training of human talent to potentiate their skills, knowledge and abilities to develop strategies for staff motivation as a result looking for better development in their personal and professional lives of himself the fulfillment of the objectives of the organization. The leadership and attitude are critical in the development of this megatrend, there may be an effort in human preparation, training, specific training goals but if the man does not have the attitude that strategy fails. The coaching has been successful at the enterprise level, as part of the development process of human talent in the long term if it is a fashion show.

**Keywords:** Coaching, leadership, megatrend, internationalization, globalization, innovation, technology, training.

## INTRODUCCIÓN

La complejidad del ambiente organizacional genera comportamientos y actitudes en el ser humano que parecieran o demuestran que solo es en el campo laboral, no obstante las personas tienen diferentes roles en muchos campos de su vida y no se desprende totalmente de estos comportamientos para actuar en un sólo escenario. La existencia de un mercado laboral competido cada vez más en búsqueda de una mejor calidad de vida laboral, ha hecho que profesionales, emprendedores y empresarios se encuentren en una búsqueda permanente de redirigir su trayectoria profesional hacia el entrenamiento y enfocar su experiencia laboral para encontrar más soluciones en búsqueda de cumplimiento de objetivos y resultados.

La habilidad del líder garantiza el éxito, hoy el mundo se mueve alrededor de la globalización, interdependencia, competitividad, innovación, tecnología. Los mejores líderes en las organizaciones integran equipos fundamentales como en el *managment* o *coaching* en búsqueda de ganar resultados óptimos y crecimiento del personal.

En los últimos años, el *coaching* como megatendencia ha demostrado un crecimiento absoluto como herramienta estratégica para los profesionales y empresarios enfocados en lograr sus objetivos y resultados en sus organizaciones, así mismo buscar la eficiencia constante en la dirección de sus equipos. Actualmente las empresas sin tener en cuenta el tamaño de estas, se encuentran interesadas en que un profesional o un equipo especializado en la materia que se encargue de entrenar todo tipo de talento humano desde directivos hasta vendedores, con el objetivo de orientar

su actividad, potencializar sus habilidades y conocimientos, buscar formación enfocada que resulte positiva para obtener los mejores resultados en cualquier campo de la organización cómo financiero, comercial, operativo o interconectado directamente con la estructura empresarial.

Esta megatendencia está diseñada especialmente para ayudar a las personas a potenciar su rendimiento teniendo en cuenta los cambios que se viven en el mundo corporativo, la idea es aumentar el este rendimiento en el trabajo, capacitando al personal no sólo con un enfoque administrativo sino proactivo, buscando calidad de vida y aprendizaje continuo.

El *coaching* facilita a las personas a una adaptación más eficaz a los cambios presentados, resalta los valores y responsabilidades del ser humano, estimula a las personas a los resultados sin antecedentes, renueva la comunicación y relaciones de los equipos, destapa la potencialidad de las personas mostrándoles un camino para alcanzar sus objetivos personales y como estos ayudan a un resultado más óptimo en la organización, despierta el sentido de pertenencia, motivación y responsabilidad y permite la planeación, ejecución y control de las estrategias implementadas. Si se escucha la clave del éxito un empresario como Steve Jobs o como Mario Hernández, sus estrategias están enfocadas hacia el talento humano, a las personas, en buscar todas las maneras para tener el mejor equipo y ser altamente competitivos en el mundo globalizado.

Esta disciplina está dirigida en su enfoque empresarial a gerentes, equipos, colaboradores, quiénes por medio del acompañamiento y *feedback* se buscan los procesos para lograr los resultados empresariales propuestos en la organización, por lo tanto el *coaching* se ha convertido en una herramienta fundamental en la vida empresarial.

El objetivo del presente ensayo es concientizar al lector sobre la importancia del ser humano dentro de una organización visionaria con objetivos a largo plazo y resaltar el diferencial de tener buenos líderes y un buen equipo como factor diferencial en la competitividad e implementación como estrategia de internacionalización en los negocios. Los empleados de una organización ahora llamado talento humano antes no se la daba la prioridad como se le da ahora, la importancia de las personas es el pilar fundamental de toda empresa que desee posicionarse en el mercado como competitiva, líder, innovadora y globalizada.

Los principales autores en los que se baso este ensayo son Márquez que nos habla sobre la nueva gerencia y la importancia de la tecnología como piedra angular del desarrollo económico, Echevarría habla que promover relaciones de confianza permite

que el talento humano logre mejores resultados y conduce a acciones transformadoras, capaces de generar y conquistar nuevos mundos, futuros y posibilidades, Galán en su método A.C.C.I.O.N explica la solución para encontrar y conseguir aquello que los individuos buscan para movilizarse en acción, para Payeras el *coaching* es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece y autores como Dotlich y Cairo respecto el enfoque gerencial, resaltan el planteamiento de estos por medio de ocho tendencias que harán del *coaching* una herramienta fundamental en el mundo empresarial y cómo estas tendencias pueden influir en un esquema de internacionalización empresarial.

Para la elaboración del ensayo se baso en la investigación bibliográfica de ejemplares como *The global business guide for the successful use of Coaching in Organisations*. de Alemania, el entrenamiento en acción de Buenos Aires, *The Performance Challenge* de New York, La nueva gerencia y las transformaciones sociales de Marquez, *Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados* de Madrid, aparte de la investigación bibliográfica también la investigación está basada en el *ICF International Coach Federation*, páginas de opinión, de investigación, blogs y contenido.

Más allá de una estrategia de entrenamiento, un acompañamiento a base de preguntas para resolver las respuestas que se saben en el interior pero no se aplican, algo muy importante que los autores coinciden en ese punto es el tema de actitud, puede haber un esfuerzo en preparación humana, capacitación, entrenamiento en objetivos puntuales pero si el ser humano no tiene la actitud esta estrategia no tiene éxito.

## **EL COACHING COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL INTERNACIONAL PARA ORGANIZACIONES COMPETITIVAS**

Los empresarios no sólo sueñan con volverse independientes, sino también con un producto o servicio en particular, con un método de distribución o fabricación o con una nueva forma de mercadeo o venta. Y, están dispuestos a hacer lo que se requiera para hacer realidad su sueño. Deben estar presente ambos elementos: El negocio y la capacidad para determinar su propio destino, si el sueño será empresarial. (Shefsky, 1997).

No obstante, en el mundo empresarial internacional, el gerente moderno debe tener claro que su gestión no tiene límites, que si bien es cierto él ocupa una posición dentro de una estructura organizativa definida y aparentemente rígida, su ámbito de acción es amplio y extenso, llegando más allá de las paredes de su empresa; en

general, el gerente moderno no puede limitar su responsabilidad solamente a la estructura de la organización que le fue delegada; el ambiente externo le exige explotar al máximo su potencial, y esto se logra sólo a través del pensamiento empresarial. (Sterling, 2008).

Los enfoques de la nueva gerencia de Márquez (2009) han dado importancia a la tecnología como piedra angular del desarrollo económico del siglo XX, desmanteló su apariencia ficticia para demostrar al mundo su figura escondida, trastocando el por qué del hombre en la vida y generando una ontología absurda del comportamiento social, a tal efecto el liderazgo gerencial en las empresas se desvanece dando un paso al liderazgo exógeno, centrado en el mercado dónde la intervención humana se simplifica.

Para Sallenave (2002) en el transcurso de los últimos diez años, el concepto de la empresa en las economías occidentales ha evolucionado más rápidamente que durante los tres decenios previos, haciendo vacilar los pilares de la empresa capitalista, así mismo se refiere a la mutación cultural de la sociedad occidental en general y de las sociedades latinoamericanas en particular nos obliga a considerar la acción empresarial es decir la misión y su modo de operar.

La crisis de la empresa tradicional tiene variables externas e internas, externas como la globalización de mercados, la competitividad, la aceleración de nuevas tecnologías, internas como el mando, el carácter de trabajo, el tipo de control. La estructura de este tipo de empresa jerárquica afecta directamente la capacidad competitiva igualmente en la toma de decisiones.

Según Echevarría (2000, p.18) habla que promover relaciones de confianza permite que el talento humano logre mejores resultados y conduce a acciones transformadoras, capaces de generar y conquistar nuevos mundos, futuros y posibilidades y hace la siguiente conclusión: "Todo modo de hacer empresa representa un tipo particular de organización empresarial que se establece con el objetivo de potenciar y expandir la capacidad productiva del trabajo y facilitar su capacidad de generación de valor". La confianza es un elemento clave en la construcción de la empresa del futuro.

El comportamiento económico en el mundo hace que ninguna empresa pueda seguir caminos lineales y paradigmas organizacionales que si en épocas anteriores eran funcionales hoy en medio de una internalización estos métodos deben cambiar. La visión global, el *outsourcing*, el liderazgo, el empoderamiento, la reingeniería, la responsabilidad social, el *coaching*, son conceptos y conocimientos de megatendencias que deben adaptar las empresas para evolucionar y no quedarse atrás de esta

interdependencia llamada globalización. Una de estas megatendencias se enfoca en el ser humano, el *coaching*.

Para Zeus y Skiffington (2004) el *coaching* se define como un proceso donde un orientador (*coach*) y un individuo (*coachee*) o un grupo de personas (*coachess*) se comprometen a colaborar para alcanzar un grupo de objetivos por medio del desarrollo de un plan de acción.

Sus primeras prácticas se realizaron en Estados Unidos y Europa y su campo de aplicación es expandible se puede ver a partir de diferentes enfoques como *coaching* personal, *coaching* de equipos y *coaching* gerencial, lo importante lograr los resultados y conseguir el objetivo.

Un ejemplo de *coaching* personal es el que nos describe el autor Galán (2003) en su método A.C.C.I.O.N explica la solución para encontrar y conseguir aquello que los individuos buscan para movilizarse en acción, el concluye que es un método sencillo en el que cada letra recuerda el siguiente paso para dar y no perderse en el camino, lo describe de la siguiente manera:

- A: Actuar en las hojas del árbol – limpiar primero lo pendiente en la vida para poder ver con claridad a dónde se quiere dirigir.
- C: Concretar misión y visión – conocer lo que le gustaría llegar a ser y la huella que se quiere dejar en los distintos órdenes de la vida.
- C: Concretar Objetivos – definir de forma concreta que le gustaría conseguir
- I: Iniciar plan de acción individual – materializar los pasos necesarios para poder cumplir los objetivos
- O: Organizar los indicadores de resultados – dejar claro cuáles son los valores que permiten medir el progreso hacia los objetivos (retroalimentación personal)
- N: Nivelar actividades y prioridades – Ser eficaz y no dejarse llevar por lo que no es prioritario.

Por otro lado, el *coaching* por equipos va más allá de un enfoque individual lo aclaran los autores Cardon y García (2000), el enfoque va en convertirlo en un instrumento eficaz de acompañamiento de rendimiento colectivo, crea una dinámica en equipo, facilitadora de cambios e incluso transforma la cultura en su conjunto.

Desde la perspectiva de la gestión en el ámbito empresarial la disciplina del *coaching* es una herramienta que se remonta en el tiempo ya que se aplica desde hace varios años en psicología deportiva (Colomo y Casado, 2006). De acuerdo con

Whitemore (1993) estudios posteriores pusieron en manifiesto que puede aplicarse en ámbitos de negocios, educación y salud.

Según Payeras (2004), *coaching* es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece, este concepto también se está aplicando a directivos de la empresa, en efecto, deben obtener resultados a través de las personas que gestionan, de aquí que *coaching* y liderazgo caminan de la mano.

De acuerdo con McManus (2006) en el mundo de la gestión el significado de la palabra *coaching*, se refiere al ejecutivo que actúa como *coach* está ayudando a quién recibe el *coaching* a alcanzar una meta, pero existen algunos elementos especiales del *coaching* en el mundo de los negocios que un *coach* de fútbol o de canto quizás no use. El *coaching* es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona. Al respecto, McManus (2006) afirma que el *coaching* 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 ayudarle a lograr sus metas.

Para Villa y Caperán (2010) definir el *coaching* es sencillo, procede del término inglés *to coach* que significa entrenar, los líderes pocas veces nacen, generalmente se hacen y la formación clásica, aunque es necesaria e importante, no es suficiente. No solamente precisan desarrollar conocimientos, sino entrenar habilidades, competencias y educarse en nuevos valores, creencias y emociones. Villa y Caperán (2010) afirman que todos somos al principio aprendices, algunos con más aptitudes y actitudes que otros, pero al final las competencias y habilidades son siempre entrenables a lo largo de toda la vida de una persona.

Por otro lado, el *coaching* empresarial se ha empezado a introducir en las compañías como estrategia de competitividad global. Para Gilley y Boughton se necesitan generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya:

- Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano.
- Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
- Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
- Estímulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios.
- Utilización de los gerentes como *coaches* de desempeño.
- Creación de autoestima de los empleados y grupos.

Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.

Esta disciplina está dirigida en su enfoque empresarial a gerentes, equipos, colaboradores, quiénes por medio del acompañamiento y *feedback* se buscan los procesos para lograr los resultados empresariales propuestos en la organización, por lo tanto el *coaching* se ha convertido en una herramienta fundamental en la vida empresarial, por lo anterior, Goleman (2002, p.210) nos dice “Los buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también domina las competencias de la inteligencia emocional”.

Del análisis realizado por Dotlich y Cairo (2002) en relación con el enfoque gerencial, es importante resaltar el planteamiento de estos autores que nos hablan de ocho tendencias que harán del *coaching* una herramienta fundamental en el mundo empresarial y cómo estas tendencias pueden influir en un esquema de internacionalización empresarial.

El impulso del rendimiento que requiere que haya mayor innovación y flexibilidad es decir la globalización ha traído efectos en el mercado, las empresas que deseen sostenerse en este nivel de competitividad, diferenciación y desarrollo, están obligadas a implementar estrategias a través de la invocación.

La personalización masiva del aprendizaje que es una necesidad ante el fracaso de programas de capacitación generalizados esto conlleva a que los seres humanos desarrollan habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes diferentes en el medio en que se desenvuelven, cada vez es más importante potencializar las fortalezas del individuo por medio de capacitación y procesos de aprendizaje avanzados.

La necesidad de catalizadores para el crecimiento cuya vía es el mejoramiento continuo, esto se lleva a cabo por medio del acompañamiento y entrenamiento que da el *coach* es importante llevar al individuo a descubrir sus máximas habilidades y expectativas personales y profesionales.

Los problemas generados por el estrés que deben ser enfrentados efectivamente, se refiere al nivel de trabajo, la carga de solicitudes, el manejo de información, los resultados cuantitativos y cualitativos incrementan el nivel de estrés de los individuos, se deben preparar a las personas para que asuman sus responsabilidades de una calidad óptima brindando bienestar a la organización y a ellos mismos.

El efecto de la tecnología que requiere un liderazgo de equipos y menos control es decir que la organización de equipos de trabajo es necesaria para mejorar el alto rendimiento siempre y cuando estén conformados por líderes que realizan acciones de regulación y control.

La búsqueda de un trabajo significativo que requiere una respuesta de los gerentes hacia sus colaboradores y hacia ellos mismos, al momento en que se le asignen tareas o actividades a cada individuo la tendencia es que al realizarlas representen un valor significativo para ellos y para la organización no solo por realizarlas.

Las nuevas expectativas de desarrollo de los recursos humanos que obliga a la gerencia a conocer las necesidades de cada uno de ellos, lo anterior se relaciona a que los directivos y líderes aparte de conocer las habilidades a nivel profesional de los colaboradores también deberán conocer sus expectativas de crecimiento en todas sus dimensiones.

El énfasis creciente de la diversidad en el mercado global que requiere del aumento de competencias para dirigir equipos altamente heterogéneos en el ámbito laboral, por consiguiente el rol del *coach* es de vital importancia para los resultados de la organización, la salud y bienestar de los colaboradores son un factor importante al momento de enfrentar demandas de la globalización.

Las anteriores tendencias hacen referencia a la gran importancia de la implementación de esta disciplina llamada *coaching* en las empresas que ingresan a un mercado global.

Dotlich y Cairo (2002) afirman que el concepto entrenamiento *coaching* ha ganado terreno en el ámbito empresarial hasta volverse clave en el éxito de la compañía. Los autores dicen que un componente fundamental en la gerencia consiste en entrenar a los otros para obtener de ellos el máximo potencial que disponen teniendo en cuenta que el mejoramiento personal se debe lograr de tal manera que optimice las metas de la compañía.

Compañías como Pfizer, Colgate, Bank of America, Merck, Johnson & Johnson, Zara, entre otras han implementado la herramienta de *coaching* como estrategia gerencial y lo han demostrado con sus resultados, Ford Motor Company, planteo un programa de desarrollo de liderazgo llamado *Capstone* que ha dado muy buenos resultados (Freas, 2001). Levi Strauss & Co., realizó la contratación de un *coach* para

orientar a la presidencia de la compañía a mejorar y reajustar su planeación, su visión y el equipo de trabajo (Doltich y Cairo, 2002). De acuerdo a lo anterior, es interesante realizar un análisis de las estrategias de internacionalización de empresas Colombianas como Crepes & Waffles, Mario Hernandez, Studio F, Archie's enfocado al entrenamiento para su expansión.

Un caso en especial puede ser Crepes & Waffles, empresa colombiana que inicia en el año 1980 por dos estudiantes de administración de empresas iniciaron su negocio en un parqueadero sin inversión de capital, ni estudios de investigación de mercados, ni conocimientos en gastronomía, hoy esta compañía cuenta con más de 90 sucursales distribuidas en toda Colombia y países como México, España, Brasil, Ecuador y Venezuela, es una empresa admirada por los colombianos, por su misión, visión y valores, pero algo más importante su talento humano. Los fundadores Fernandez y Macia dicen "La gente es la clave, estamos entrando en la era de la sabiduría, en la que el ser humano es el centro de todo, más importante que las máquinas y el capital, e incluso que los conocimientos. Hay que cuidar con especial esmero y generosidad a la gente de la empresa."

En este tema, lo que hace "Crepes & Waffles" por su recurso humano es impresionante. Emplean a más de 2000 madres cabezas de familia, a las que remuneran muy bien, les dictan frecuentes cursos, les ayudan mucho con recursos para la salud y la educación de ellas y de sus familiares. Y les dan electrodomésticos para aliviar el trabajo en sus hogares. Su justificación es sencilla pero muy poderosa: empleados contentos, tranquilos y organizados atienden muy bien a sus clientes, aclaran sus fundadores.

Respecto a lo anterior se puede observar un caso real de una empresa colombiana que está enfocada en su recurso humano, en su entrenamiento, en explotar su mejor potencial, en su remuneración y motivación y esto es lo que nos explica la tendencia del *coaching*, un entrenamiento para lograr el objetivo.

Si se revisa un caso con una empresa multinacional se puede hablar de LG Electronics, empresa coreana fundada en 1958, en LG se cree que la innovación tecnológica es la clave para alcanzar el éxito en el mercado, han liderado la forma de acercar a los consumidores los productos digitales avanzados y las tecnologías aplicadas. Son comprometidos con la innovación y el uso de políticas empresariales positivas, tienen como objetivo convertirse en el líder mundial en tecnologías digitales avanzadas, para LG el *training* es base fundamental en todas sus estrategias de mercadeo, tener a sus empleados entrenados hace que sean líderes en el mercado.

Retomando el tema teórico, la retroalimentación es uno de los elementos más importantes de esta disciplina. La compañía 3M define "el *coaching* como una

herramienta de Desarrollo de Negocios que se conecta directamente con su misión de ser la empresa más innovadora y el proveedor preferido en todos los mercados a los cuales sirve” (Fuenzalida, 2010. p21).

Para Gilley y Boughtan (1999), se necesitan generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya; perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano, creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje, utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales, estímulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios, utilización de los gerentes como *coaches* de desempeño, creación de autoestima de los empleados y grupos e Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados, de acuerdo a lo anterior estos paradigmas ayudan cada vez más a las estrategias continuas de liderazgo y el nuevo concepto de gerencia moderna.

Según *International Coach Federation* en el 2005 se marca un hito en la historia del coaching en Colombia, ese año se firmó el Acta de Constitución de lo que en su momento se llamó el Capítulo de la Región Andina y Centro América de la *International Coach Federation*, hoy conocido como Capítulo Colombia, hoy cuenta con más de 500 entrenadores especializados en diversos frentes -coaching de vida o personal, ejecutivo, organizacional, de productividad- y se estima que el 40 por ciento del sector empresarial nacional utiliza sus servicios. Esa cifra convierte al país en uno de los tres mayores productores y exportadores latinoamericanos de esta actividad, al lado de México y Argentina.

Carlos Pardo, en un artículo de la revista cambio, piensa que la crisis es uno de tantos elementos que favorecen el desarrollo del oficio. Más allá está la reforma que ha llevado a cabo el sector empresarial por la llegada de inversión extranjera y los procesos de producción internacionales, que requieren una capacitación y, en términos de Pardo, un "estreno de paradigmas".

Tras 10 años en el cargo de gerente de línea de la empresa Biotronitech Colombia, a Samara Gómez enfermera de 49 cuanta al equipo periodístico de la revista cambio, le informaron que estaba postulada para el cargo de gerente comercial a nivel nacional. El proceso implicó un entrenamiento con un coach, a quien agradece por haberle ayudado a cambiar actitudes, como moderar el tono con que llamaba la atención a sus subalternos y adoptar una actitud pedagógica. Hoy, dice Samara, cuando sobreviene el impulso de recriminar recuerda las palabras del entrenador, es un entrenamiento para el trabajo de “saber hacer”, el mejoramiento de resultados y el

aumento de desempeño sin embargo, considera que sería inoficioso que las empresas destinaran todo el tiempo a este tipo de entrenamientos. "Sin duda alguna recomendaría este proceso, pero solo en periodos de cambios importantes en la vida de la persona", expresa la enfermera.

Por otro lado una vendedora de una reconocida marca de prendas y accesorios, Carolina Pineda, de 25 años, es aún más radical. Después de tres jornadas de coach asegura que el método sencillamente le produjo "una sensación de estar acompañada mientras escuchaba cosas que ya se sabían". Según Pineda, este recurso no ha logrado cambiar su vida, y no precisamente por indisposición de su parte, sino porque el pensamiento positivo no es suficiente para cambiar las condiciones objetivas.

De lo anterior se puede observar dos voces discrepantes, de cualquier manera, es innegable la fuerte penetración del coaching empresarial en Colombia. El tiempo mostrará si echa raíces o si será una de esas modas pasajeras que llegan a las empresas y al cabo del tiempo no son más que palabras de tendencia.

En el ámbito empresarial hablar de *coaching* es cada vez más común. En Colombia, se calcula que este tipo de procesos se vienen implementando desde hace 5 u 8 años, y desde entonces, comenzó a registrar un crecimiento tal que hoy en día pueden haber alrededor de 400 o 500 personas en el país, quienes ejercen el *coaching* bajo diferentes modalidades dado que están formadas en diferentes escuelas, unas formales otras no, y se contabilizan alrededor de cien empresas que ofrecen servicios de consultoría empresarial y *coaching* explica Sandra Rocío Mateus a Mercado de Dinero.

Ahora, ¿cuántas empresas han acudido a un coach? En realidad, son muy pocos los estudios que se han realizado acerca de este tema. Uno de estos lo llevó a cabo la firma Vásquez Kennedy & Partners a partir de una encuesta realizada entre el 10 de diciembre de 2007 y el 5 de febrero de 2008, en la que participaron más de 100 personas de reconocidas compañías. Este análisis arrojó resultados como que un 28 por ciento de las empresas consultadas utilizaba el *coaching* con una frecuencia alta; el 73 por ciento consideró el uso de *coaching* para el desarrollo de la alta y de la media gerencia y el 71 por ciento respondió que lo usaba o lo utilizaría para personas de todas las áreas y no para alguna en particular.

El Leadership Survey del Corporate Leadership Council (CLC), muestra en los resultados de sus investigaciones que el coaching ejecutivo está entre las intervenciones preferidas para el desarrollo gerencial y encabeza el ranking de todos los programas formales de desarrollo organizacional de las empresas Fortune 100.

A su vez, un estudio del Harvard Business School y publicado por The Economist, indicaba que al menos un 40 por ciento de las firmas Fortune 500 contratan coaches organizacionales.

Empresas que construyen una visión poderosa en el tiempo y que cuentan con profesionales comprometidos a fondo con los objetivos trazados y con una conciencia clara de su rol como individuo y como parte de una organización; directivos con mayor capacidad para gestionar la incertidumbre y responder más fácilmente a los cambios, son algunos de los resultados que arrojan estos procesos (Mateus, 2012). Si todo lo anterior es fundamental para las grandes organizaciones, toma más relevancia aún si se habla de pequeñas o medianas empresas, en las que el compromiso de cada uno de quienes las conforman no solo es importante, sino vital para su supervivencia y para ir al ritmo que el mundo está demandando.

Japón es uno de los países más pequeños del mundo. Tiene 124 millones de habitantes y tiene los 10 bancos más grandes del mundo, tiene el índice de educación y longevidad más alto del mundo, el índice de criminalidad más bajo del mundo y su producto nacional es igual a lo que producen Francia, Inglaterra y Alemania juntos.

De acuerdo a un estudio de Neuromarketing realizado en Medellín, Colombia. Una de las razones de tal productividad es la actitud que asumen los Japoneses frente al trabajo, la profesión y la vida en general. En un programa de la televisión mexicana en la que participaba un grupo de empresarios, les preguntaron a los japoneses: ¿Cuál es la diferencia entre los trabajadores japoneses y los trabajadores latinos? Después de que los japoneses terminaron de comentar entre ellos, se levantó uno y dijo: Hemos visitado muchas empresas latinas y creemos que el trabajador latino es mucho más hábil, pero el día de hoy acabamos de estar en una fábrica y nos hemos dado cuenta que las relaciones entre obreros y la empresa son deficientes. Lo que vimos en la fábrica es que nuestros dos pueblos son iguales. Les gustan las peregrinaciones, las tamboras, los amuletos, los autos, etc., pero los latinoamericanos van a los templos a pedir y a esperar y los japoneses solo vamos a ofrecer.

“Mientras los latinos están pensando en lo que deberían tener y no tienen, y se lamentan por la situación que enfrentan, los japoneses estamos pensando y enfocándonos en lo que tenemos y buscando la manera de aprovecharlo al máximo para tener nuevos logros, para desarrollar nuevas ideas y para construir un mejor presente y futuro, es cuestión de actitud ante la vida misma” respondió el Japonés.

Desde principios de los ochenta el *coaching* se implantó en EE.UU., paulatinamente se fue implantando en Japón y diversos países Europeos y en la actualidad se está implantando con gran empuje en toda Hispano América. Sugii (2001) ha trabajado como coach de ejecutivos en todo el mundo desde 1995 y es el fundador de la compañía de *coaching* Gledis, Inc en Japón, que es socia de la ICC Lambent UK en *coaching* ejecutivo, la metodología que el aplica no solo en Japón sino en varios países del mundo es sobre el *coaching* de Lambent se está utilizando actualmente en más de cien entrenamientos al año y en más de treinta países.

Se ha usado para entrenar a más de seis mil personas en sesenta países desde el año 2001. Está estructurada y se dicta usando los principios de la Andragogía (principios del aprendizaje en adultos) que ayudan a atraer la atención, motivar y transferir conocimientos y habilidades de manera eficiente a los adultos.

La Certificación Internacional en *Coaching* de *Lambent* certificada por ICC en los entrenamientos de primer nivel, ha sido independientemente evaluada de acuerdo a estándares de Universidad. Fue galardonada con el Premio Europeo a la Calidad (EQA) en 2010 por la *European Coaching and Mentoring Association*. (EMCC) Es por esto que además cumple con los requerimientos de la International Coach Federation (ICF) para el proceso de certificación ACC Portfolio.

Para el empresario Kasuga en su conferencia "El bien ser y hacerlo bien" que dictó el presente año en el auditorio del Centro Cultural e Informativo de la Embajada del Japón dice; Soy hijo de inmigrantes japoneses que en los años treinta tuvieron la gran visión de escoger esta tierra. Soy de fabricación japonesa, pero orgullosamente hecho en México" son las primeras palabras que Carlos Kasuga expresa al público con suma emoción y convicción. Y agrega: "Esto me dió la gran oportunidad de vivir en un hogar japonés, con idioma, costumbres y tradiciones japonesas y desarrollarme en el medio nacional mexicano".

En cada palabra que el destacado empresario nikkei Carlos Kasuga Osaka expresa, son motivo de reflexión y enseñanza. Y no es casualidad que sus conceptos tengan como principales receptores a los jóvenes: "El objetivo de mi vida ha sido tratar de ayudar a los jóvenes, que estudien muy fuerte, que sean empresarios de la vida, que generen muchas fuentes de trabajo a mucha gente, que tanto hace falta en toda latinoamérica".

Carlos Kasuga sostiene que para tener una empresa de calidad, una familia de calidad, una institución de calidad, primero la persona tiene que comprometerse con uno mismo y con su gente y así ir formando "hombres de calidad". Para ésto, Kasuga

sugiere seguir cuatro pasos: el "bien ser", el "bien hacer", el "bien estar" y el "bien tener".

Kasuga reflexiona y nos deja esta definición: "Tal vez su país esté en un incendio económico, social y político. Pero por favor les pido a todos y a cada uno de ustedes, que sean como ese gorrioncito y que todos los días dejen caer una o dos gotitas de sudor, de trabajo y de estudio... y si así lo hacen, Argentina se los agradecerá y Dios los bendecirá".

## **CONCLUSIONES**

La implementación del *coaching* en Colombia como estrategia empresarial certificada dio inicio después del nuevo milenio a partir del año 2005, mientras que en Japón dio los primeros pasos en los años ochenta, estamos hablando de 25 años de diferencia lo que demuestra el avance en los entrenamientos empresariales, estrategias implementadas, visión y proyecciones de los colaboradores y como estas influyen en su desempeño profesional.

En Colombia, hoy cuenta con más de 500 entrenadores y se estima que el 40 por ciento del sector empresarial nacional utiliza sus servicios. Esa cifra convierte al país en uno de los tres mayores productores y exportadores latinoamericanos de esta actividad, al lado de México y Argentina.

Japón utiliza esta estrategia desde la temprana edad mientras que Colombia lo experimenta como entrenamiento en adultos, esto demuestra que la infancia hace un rol importante en los japoneses, desde pequeños los están entrenando constantemente en sus capacidades y habilidades, les desarrollan sus mejor potencial y siempre con un objetivo claro, mientras que los colombianos en la educación tienen un mar de conocimiento pero poco de profundidad, no les desarrollan un entrenamiento específico al contrario empiezan aplicar esta estrategia cuando ya hay una profesión, especialización pero no un enfoque empresarial.

Más allá de una estrategia de entrenamiento, un acompañamiento a base de preguntas para resolver las respuestas que se saben en el interior pero no se aplican, algo muy importante que los autores coinciden en ese punto es el tema de actitud, puede haber un esfuerzo en preparación humana, capacitación, entrenamiento en objetivos puntuales pero si el ser humano no tiene la actitud esta estrategia no tiene éxito.

El liderazgo es una rama en este árbol muy importante, no todos los seres humanos tienen esta capacidad de ser líderes y tener ese rol, pero si se puede es

explotar el mejor rol de cada ser humano para ser competitivos en esta sociedad globalizada e intercultural.

El *coaching* ha tenido éxito a nivel empresarial debido a las necesidades de aprendizaje permanente en un mercado cambiante, la búsqueda de alternativas más eficientes que el aprendizaje tradicional llevaron a incorporar el *coaching* como parte de los procesos de desarrollo del talento humano, a largo plazo se demostrará si el *coaching* es una moda, porque que las modas llegan, se implementan, si no logran su objetivo pasan.

Los autores enfocan esta megatendencia hacia un crecimiento común, especifican que el objetivo es la búsqueda de potencializar las capacidades de las personas para aumentar su autoestima, para descubrirles y desarrollarles sus habilidades con otro enfoque mediante competencias como la comunicación, preguntas claves, neurolingüística, que quizás la persona sepa de estas pero no las explota al nivel que debería, una persona que no es líder puede tener un potencial en el trabajo en equipo, una persona con excelente disciplina y no tiene visión, son casos que se ven dentro de las organizaciones y el *coaching* nace como tendencia para explotar la esencia de cada persona en un entorno de grupo el cual tiene un objetivo que cumplir.

En países con un alto crecimiento de desarrollo e innovación como Dubai, hay organizaciones como Fly Emirates, una compañía de Emiratos Árabes que tienen como foco en su filosofía el *Training*, entrenan a más de 400.000 tripulantes de todo el mundo no sólo en conocimientos del enfoque empresarial, también en tecnología, desarrollo, innovación y como esto se ve reflejado en el tema de la interculturalidad. Esto nos demuestra como el talento humano en el mundo globalizado es el núcleo estratégico de la internacionalización en los negocios.

Colombia viene implementando esta estrategia desde el nuevo milenio, los casos o las organizaciones que ya están internacionalizadas y tienen como estrategia el *coaching* para el crecimiento de sus compañías son muy pocas, hasta ahora lo están ejecutando desde pequeñas y medianas empresas. Es una estrategia muy útil para el desarrollo interno y externo de la organización pero hasta qué punto puede ser medible su resultado, la planeación, implementación y control se pueden llevar a cabo pero todo se ve reflejado en los resultados de la compañía, porque que se puede deducir si la persona está motivada, entrenada, capacitada pero no se están logrando los objetivos es porque hay un canal roto en la estrategia.

A largo plazo se demostrará hasta qué punto el *coaching* es efectivo como estrategia interna, como psicólogo del talento humano o como potencializador para los negocios internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bresser, Frank. (2013). The global business guide for the successful use of Coaching in Organisations. Germany: Deutschen Nationalbibliografic.
- Dotlich, D., y Cairo, P. (2002). El Entrenamiento en Acción (Action Coaching). Cómo mejorar el desempeño individual para el éxito de la compañía. Buenos Aires: Paidós.
- Drucker, Peter F. (2012). La gerencia efectiva Tareas económicas y decisiones arriesgadas. Cota: Sudamericana bajo el sello Debolsillo.
- Echevarría, Rafael. (2000). La empresa emergente La confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Granica.
- Fuenzalida, R. Coaching y Liderazgo. Portal del coaching, la referencia del coaching. <http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Columna/columna.htm>
- Gilley, J. y Boughton, N. (1999). The Performance Challenge. New York: Basic Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y MacKee, A. (2002). El Líder Resonante Crea Más. España: Random House Mondadori S.A.
- Márquez, José L. (2009). La nueva gerencia y las transformaciones sociales. Barquisimeto: Horizonte.
- McManus, Patty. (2006) Mentora. Cómo hacer Coaching. Motive a los empleados. Escuche activamente. Clarifique roles. Adapte su estilo. Chile: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Payeras, Joan (2004). Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados. Madrid: Díaz de Santos.
- Shefsky, Lloyd E. (1997). Los emprendedores no nacen se hacen. México, D.F.: McGraw-Hill.

- Sterling, Eduardo. (2008). Gerencia moderna y pensamiento empresarial estratégico. San José: EUNED.
- Villa, Juan Pablo. Caperán, Jose Ángel. (2010). Manual de coaching Cómo mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona: Profit.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). Coaching práctico en el trabajo. España: McGraw-Hill.