

---

# COACHING EJECUTIVO

---

*Para líderes que tienen su primera oportunidad al mando de un equipo, o para líderes con experiencia que quieren ser aún mejores*



El aprendizaje es la fuente de la juventud. No importa qué edad tengas, no debes dejar de crecer. No pienses que la creatividad es sólo para artistas, escritores y músicos. La creatividad es un elemento esencial para todos. A diferencia de la creatividad dirigida hacia el exterior del hacer arte, resolver problemas, o escribir, la creatividad en la que todos pueden participar es el aprendizaje. Mientras continuemos aprendiendo, acojamos nuevas ideas y formas de hacer las cosas, y expandamos continuamente nuestra comprensión de nosotros mismo y del mundo que nos rodea, estamos participando en la máxima creatividad del yo. Si uno observa cuidadosamente a esos mayores que son participantes permanentes y vitales en la vida, uno verá que un hábito común es el continuo aprendizaje e interés. Esos mayores no son los mismos que fueron en su juventud. Han encontrado nuevas maneras de aprender y actuar. Al entrar en cada nueva fase de nuestras vidas, los parámetros cambian. Si tenemos sesenta, no podemos hacer las mismas actividades que hicimos cuando éramos adolescentes. Por lo tanto, necesitamos renovarnos a nosotros mismos de acuerdo a nuestra situación. Ese continuo acto de creatividad nos mantiene jóvenes.

EL TAO TE CHING, ESCRITO POR LAO TSE.



# ¿QUÉ ES EL COACHING EJECUTIVO?

Cada vez escuchamos hablar del coaching ejecutivo con mayor frecuencia. No es una moda, a estas alturas, es una necesidad y por eso en todo el mundo cada año aumenta el número de empresas de todos tamaños y sectores que invierten en ello.

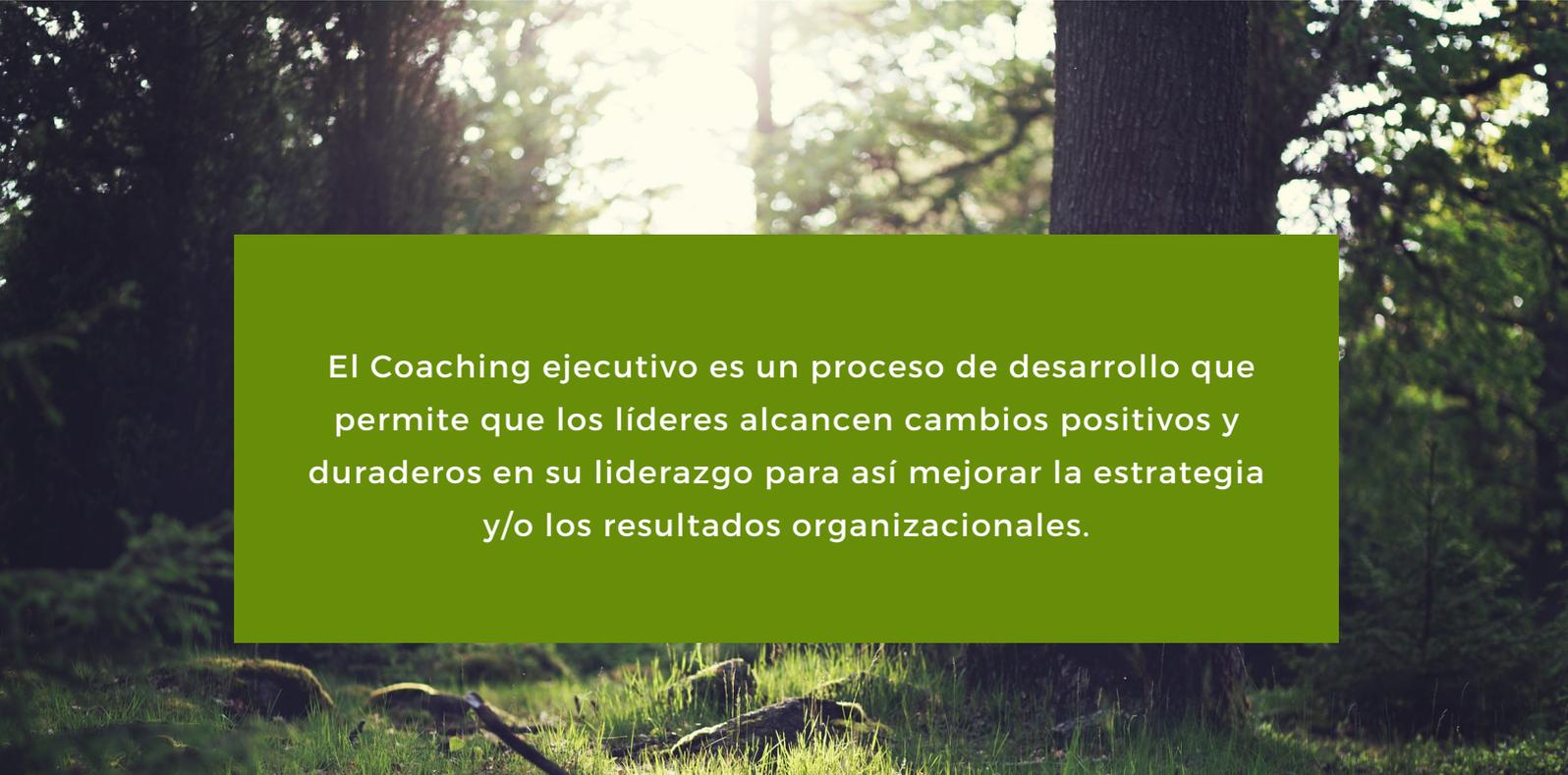
El entorno actual presenta cada vez retos más complejos para las organizaciones y los individuos que las componen. La competencia aumenta, la necesidad de innovación es constante, hay que adaptarse a nuevas tecnologías y cambiar de paradigmas con una frecuencia que a cualquiera nos parece sobrecogedora y atemorizante.

No importa cuán preparados estemos, siempre hay situaciones que nos sobre pasan.

Y ni qué decir de un líder que apenas se encuentra estrenando su nuevo rol y de pronto debe enfrentarse a responsabilidades y exigencias que ni se imaginaba; pronto se percató de que no basta ser buenos o incluso extraordinarios en nuestro trabajo. Hacen falta competencias distintas, habilidades suaves, para las cuales se encuentra muy poco preparado y sin mucho tiempo de aprender antes de comenzar a cometer errores que pueden resultar muy costosos.

Por ello, para acelerar el aprendizaje según sus necesidades específicas y así poder enfrentar estos retos, cada vez más ejecutivos acuden al coaching. Está comprobado que funciona, y sus resultados son visibles y medibles.

Como gerente, supervisor, líder de un equipo, emprendedor, CEO, responsable de recursos humanos o simplemente como persona interesada en crecer, prosperar y alcanzar el éxito debes conocer de qué se trata el coaching y cómo te puede ayudar a elevar tu liderazgo al siguiente nivel.



El Coaching ejecutivo es un proceso de desarrollo que permite que los líderes alcancen cambios positivos y duraderos en su liderazgo para así mejorar la estrategia y/o los resultados organizacionales.

A pesar de su creciente popularidad, sigue siendo un gran desconocido y existen muchas ideas erróneas sobre lo que es y para qué sirve. Muchos creen que es una mezcla entre consultoría y mentoring, donde un experto ayudará a la persona a resolver un problema mediante consejos basados en su experiencia. No es así.

El coaching, no busca resolver un problema concreto, ni da instrucciones sobre lo que se tiene que hacer. Más bien se utiliza para mejorar una situación, sin que sea necesario que haya un problema y la mejora suele abarcar un aspecto más global. El coaching ejecutivo es el aquel que se realiza con los líderes de la empresa y su objetivo es explorar alternativas desde una perspectiva fresca, y acompañar en la mejora de habilidades y actitudes en la persona para. Esto, obviamente, impacta en la mejora de los resultados organizacionales.

A nivel particular cada proceso de coaching es diferente y los objetivos concretos a alcanzar son específicos para cada caso y para cada líder, según los retos que enfrente en ese momento y las necesidades detectadas por medio de sus diagnósticos.

El coaching es una herramienta de la que se pueden beneficiar todos los niveles de liderazgo de la empresa, e incluso los equipos. Y los beneficios se extenderán a todas las personas con las que se relacionan dentro del sistema organizacional. Incluso se verán resultados que permean fuera de la organización, dado que el coaching abre al líder la posibilidad de explorar y adoptar nuevas formas de ser, de actuar, de relacionarse y de contribuir positivamente con su entorno.



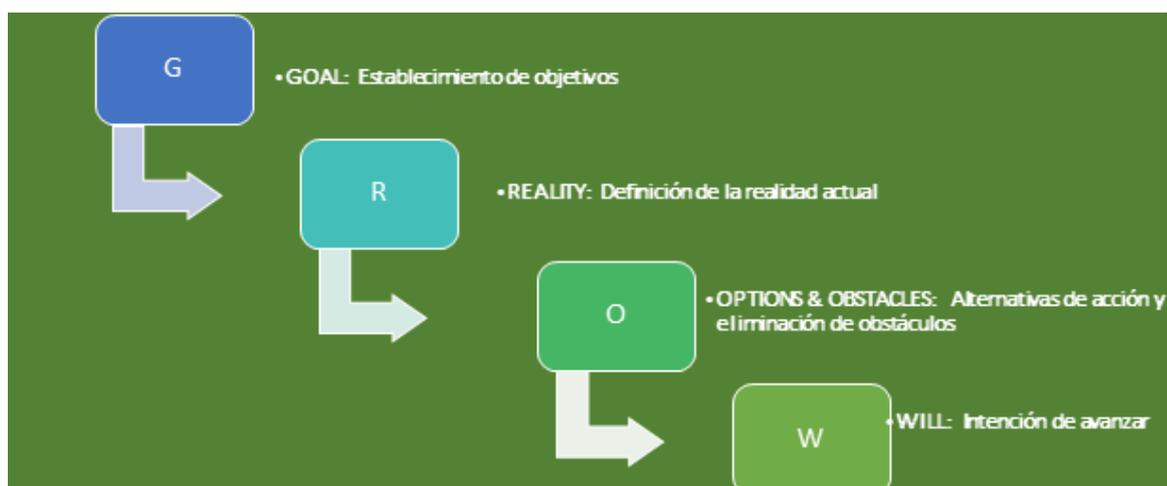
## ¿PARA QUÉ SIRVE EL COACHING EJECUTIVO?

- Generar auto conciencia en los líderes, de modo que sean capaces de detectar sus fortalezas y así poder multiplicarlas, y detectar sus áreas de oportunidad para poder trabajar en ellas y decidir nuevos cursos de acción.
- Dar a los líderes una estructura sistemática para encaminar sus esfuerzos de desarrollo de forma efectiva, atendiendo a sus necesidades reales y las del equipo.
- Preparar a los líderes para que se adapten a los cambios en la estrategia, dirección o desafíos del negocio y para que promuevan ellos mismos estos cambios de manera proactiva, aprendiendo a cuestionar y en su caso, desafiar el status quo
- Asegurarse de que los nuevos líderes triunfan en su nuevo rol al desarrollar las competencias de liderazgo que les hacen falta y darles herramientas útiles que incrementen su efectividad y la de sus equipos
- Preparar de forma oportuna a la siguiente generación de líderes emergentes
- Alinear los comportamientos y actitudes de los líderes con las metas y valores organizacionales
- Crear, mantener, alinear e inspirar equipos de alto rendimiento
- Promover una cultura organizacional de aprendizaje, desarrollo, comunicación, participación, creatividad, empatía, y confianza

# METODOLOGÍA - MODELO GROW

El Coaching ejecutivo brinda respuestas a estas y otras necesidades de forma muy especial. A partir del modelo GROW, el coach lleva al coachee a formularse preguntas clave que lo llevan a definir su Visión de forma congruente con sus propios valores y principios fundamentales. Descubrirá lo que le da vida y lo hace comprometerse profundamente con esta Visión, pues es desde esta convicción que nacen la creatividad la fuerza vitales para lograr todo lo que nos proponemos. También se enfrentará a sus propios paradigmas y a la posibilidad de generar otros nuevos que sean más útiles para el logro de sus objetivos.

Asimismo, se proporciona al coachee una serie de herramientas prácticas que buscan tanto enfrentar las áreas de oportunidad como descubrir, fortalecer y encauzar por si mismo, de forma acelerada, las competencias y recursos que ya posee.





## METODOLOGÍA - MODELO GROW

El Programa consta de un mínimo de 12 sesiones (1 por semana o quincena) de 60 a 90 minutos, y se dejan retos entre una sesión y otra, que son obligatorios para poder avanzar y cimentar el aprendizaje. Posteriormente y según el progreso, se pueden programar más sesiones semanales, quincenales o mensuales según la necesidad del coachee.

Inicia con dos diagnósticos de competencias, -Myer Briggs(MBTI) o PDA, y una Evaluación 360°- donde se definen el nivel de madurez actual y el deseado de los diferentes factores de acuerdo al trabajo y responsabilidades de cada coachee.

Con base en esta información, y considerando la definición personal del líder al que cada quien aspira a convertirse, se plantean la situación actual y la situación deseada, y se genera un Plan de Acción, que incluye las estrategias para lograr convertirse en ese líder y cumplir con sus metas. Paralelamente, se trabajan las diferentes competencias y actitudes que el coachee juzgue más pertinentes, aplicándolas de forma inmediata a situaciones concretas en el trabajo.

Al finalizar el proceso, se repite la Evaluación 360° para registrar el avance del coachee y establecer nuevos objetivos.

De forma ideal, trabajamos simultáneamente con todo el equipo de liderazgo, con el fin de que todos estén en la misma página, manejen las mismas herramientas y el mismo vocabulario, provocando así un cambio acelerado en toda la organización. Por ello, además de las sesiones individuales, proponemos una serie de sesiones de Coaching de Equipo en donde tienen oportunidad de traer a la mesa sus retos más apremiantes como equipo. En estas sesiones practicamos herramientas que permiten que aquellas conversaciones que suelen tornarse difíciles o incluso conflictivas, tengan resultados más positivos y propositivos, que se reestablezca la confianza mutua, se llegue a acuerdos y se sienten las bases para que sea mucho más fácil cumplir con ellos.



# EL COACHING ES UNA GRAN INVERSIÓN

El coaching ejecutivo es una de las herramientas utilizadas en el mundo empresarial con mayor rentabilidad, con un ROI en promedio del 500%. Este elevado retorno de la inversión, sitúa al coaching como una herramienta muy económica para la empresa. El producto o servicio, los recursos financieros, la estrategia, los clientes, son elementos importantes para la empresa, pero no suficientes, si no hay personas en la organización con habilidades necesarias para sacar el mayor provecho de estos recursos, y es esto lo que hace posible el coaching, pues permite mejorar la productividad, apoyar a los ejecutivos a mejorar sus habilidades de liderazgo y mejorar su propio rendimiento y el de sus equipos.

El problema es que muchas empresas no saben cómo medir los resultados de un programa de coaching. Sin embargo, sí es factible medirlos y constatar que pueden verse en un plazo de solo unos meses.

## **CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS DE UN PROGRAMA DE COACHING**

Una manera sencilla y práctica de medir el impacto del coaching ejecutivo es llevar a cabo una evaluación 360 inicial y final con los principales stakeholders (personas con las que se relaciona) del líder. Este ejercicio aporta muchas ventajas:

- Permite al líder definir sus metas de aprendizaje y hacer un seguimiento de su desempeño y asumir la responsabilidad personal de su desarrollo
- Proporciona una retroalimentación "rápida" después de que el líder haya trabajado su plan de acción
- Identifica los resultados alcanzados y proporciona un punto de control para hacer balance y volver a calibrar los esfuerzos y resultados esperados.
- Mantiene a todos los stakeholders involucrados en el proceso de coaching.



# CÁLCULO DEL ROI DEL COACHING EJECUTIVO

La mayoría de las organizaciones no miden el ROI del coaching ejecutivo porque no saben cómo hacerlo o creen que es demasiado difícil. La mayoría de las metodologías de ROI tienden a ser subjetivas, ya que se basan en estimaciones del impacto del coaching en métricas empresariales o estratégicas. Las estimaciones no miden con exactitud el impacto real del negocio, pero en realidad, todos los cálculos del ROI se basan en estimaciones.

Este método de 2 pasos para calcular el ROI del coaching ejecutivo es sencillo y práctico:

Paso 1:

- Involucrar al líder y a los stakeholders clave al comienzo del proceso de coaching para centrarse en el ROI. Desarrollar una mentalidad de ROI es fundamental.
- Proporcionar parámetros. Por ejemplo, invitar al líder y a los stakeholders a centrarse en las métricas de una de las cuatro áreas del cuadro de mandos (balance scorecard): finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje / personas.
- Preguntar: "¿Cómo nos ayudará un cambio en Comportamiento X a alcanzar los objetivos comerciales o poner en marcha la iniciativa estratégica Y?"

Paso 2:

- Al inicio y al final del proceso de coaching, preguntar al líder y a los stakeholders, "¿Qué porcentaje de los resultados de negocios obtenidos se pueden atribuir al proceso de coaching ejecutivo?".
- Y "En una escala de 0 a 100%, ¿qué tan seguro está usted de esta contribución?" Establecer este nivel de confianza es fundamental porque afecta al cálculo del ROI final.

## EN RESUMEN

### El propósito de coaching ejecutivo es mejorar los resultados del negocio.

Tanto si buscas mantener o aumentar la ventaja competitiva de la organización, mejorar la productividad, desarrollar equipos de alto rendimiento, aumentar el nivel de compromiso, participación y responsabilidad del personal, desarrollar al talento ejecutivo, mejorar el clima, implementar cualquier tipo de cambios organizacionales, sanear las relaciones interpersonales o intergrupales, o fortalecer las cultura, el proceso de coaching ejecutivo está diseñado para crear resultados duraderos y medibles.





## ¿QUIÉN TE ACOMPAÑA EN ESTE PROCESO?

### Liliana Cerdio Gudiño

Lic. en Comunicación, y diplomada en Comunicación Organizacional por la Universidad Iberoamericana; MBA General por Hull University, Reino Unido, y estudios doctorales en la Universidad de Salamanca, España, en Psicología Social de las Organizaciones. Certificada en Heart Centered Facilitation, Ciencias de la Felicidad, Coaching Integral, y Life Coaching, Facilitación de Grupos a través de Música y Movimiento.

Desde los 90's, he trabajado como consultor, facilitador de procesos de integración y comunicación, capacitador en procesos de Desarrollo Organizacional, Coach y Tutor de ejecutivos.

En 2010 fundé Intervención Organizacional, ofreciendo asesoría y capacitación a empresas y organismos gubernamentales. Mis proyectos han incluido diagnósticos y planes de mejora de clima, cultura y comunicación interna, y otras áreas de Desarrollo Organizacional. He trabajado procesos de coaching con más de 100 ejecutivos y equipos de México, Perú, Colombia y Argentina, reuniendo más de 1500 horas de experiencia.



**LLÁMAME PARA CONVERSAR SOBRE EL LÍDER QUE QUIERES SER, O EL TIPO DE LÍDERES QUE NECESITAS PARA TU EMPRESA Y EXPLOREMOS POSIBILIDADES.**