

La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio

María A. Rosa Dominici *

Resumen: La capacidad de las empresas Pymes de cambiar su estructura productiva con mayor facilidad que las grandes empresas, debería ser su mayor ventaja competitiva, en especial en un mercado argentino, inestable y presionado por continuos altibajos en su economía. La inflación y la restricción del consumo, son algunos de los problemas más significativos en el contexto actual. Frente a esta situación, la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a poner en práctica en las Pymes, pues representa un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados e incluso, favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales.

Palabras clave: coaching - cambio organizacional - liderazgo - motivación - capacitación - desarrollo - conflicto - clima - cultura - comunicación interna.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 145]

(*) Licenciada en Relaciones Humanas y Públicas (Univ. de Morón). Consultor Sistema DISC de Capacitación, Selección y Desarrollo; Asesora integral para PYMES y empresas medianas en Estudio Cardozo y Asociados. Profesora en Universidad de Palermo y UCES.

Las empresas Pymes constituyen un aporte significativo a la economía de nuestro país. Su conformación les proporciona ventajas, ya que pueden especializarse en un nicho del mercado ofreciendo atención directa y adaptarse, considerando su estructura productiva, a las necesidades emergentes de éste (situación inversa en el caso de grandes empresas debido a que poseen mayor número de empleados y capital invertido).

También las empresas Pymes deben sortear graves desafíos: una cartera de clientes cada vez más reducida, dificultades en obtener financiación bancaria, asumir altos costos que disminuyen su rentabilidad, inconvenientes para actualizar su tecnología y ser competitivos, mantener a su personal motivado etc.

La capacidad de las empresas Pymes de cambiar su estructura productiva con mayor facilidad que las grandes empresas, deber ser considerada como ventaja competitiva, en especial en un mercado argentino, inestable y presionado por continuos altibajos en su economía. La inflación y la restricción del consumo, son algunos de los problemas más

significativos. Frente a esta consigna, la práctica de *Coaching* constituye una herramienta indispensable a desarrollar en las PYMES, pues representa un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, favorece incluso, el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales.

Podemos definir al *coaching* como la relación entre un tutor (*coach*) y un pupilo (*coachee*) en un contexto productivo y orientado a los resultados. El coach enseña nuevas maneras de actuar o enfocar una situación, adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales. Un liderazgo eficaz fija el rumbo (visión), demuestra carácter personal (valores, integridad), moviliza la dedicación individual (motiva) y engendra capacidad organizacional (forma equipos eficientes, administrando el cambio de manera positiva). El coach brinda una visión ganadora, planifica, lidera por medio del ejemplo, selecciona y desarrolla a su personal, acompaña en el cambio, motiva grupal e individualmente a sus *coachees*, cohesiona voluntades, por lo tanto “Ser coach debe constituir una de las competencias centrales en un Líder”. (Daniel Goleman, 2008)

La resistencia al cambio es habitual en el individuo, las empresas fracasan si no cuentan con el apoyo de su Capital Humano (empleados) en un proceso de cambio organizacional. El temor a la pérdida del control sobre lo conocido, la incertidumbre que se genera, la desmotivación y falta de confianza en quienes lideran el proceso, son algunos de los factores causales del fracaso.

El líder como coach actúa como guía y puede establecer un sentido de urgencia frente al cambio, desarrolla y comunica una visión y una estrategia, fomenta el *empowerment* (delega autoridad, transmite sentido de pertenencia a sus subordinados, potencia la seguridad en sí mismos), genera logros a corto plazo y reconoce o recompensa de manera visible a quienes participaron, consolida los resultados obtenidos en beneficio de la organización.

Las empresas Pymes deben adaptarse a los cambios para poder crecer y desarrollarse, ésta no es una tarea sencilla para el líder, pues debe impulsar que toda la organización acepte el cambio. Actuando como *coaching* organizacional puede lograrlo y dicho accionar constituirá su factor estratégico más relevante.

Al liderar el proceso, es necesario reconocer la resistencia al cambio que puede surgir en los miembros de la organización frente a una situación nueva, ya que implica dejar lo conocido para relacionarse con lo desconocido, salir del equilibrio, de ese estado de confort y comodidad. Puede surgir, resistencia, física, psicológica y cultural.

Interesante es el proceso de tres etapas que propone Schein (1997), sobre la base de la teoría del “campo” y de las “fuerzas” de Kurt Lewin, en el cual sostiene que para lograr un cambio la organización debe pasar por tres fases:

Descongelamiento

Difundir información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, consolidando las fuerzas que motivan el cambio. Detallar los rasgos de situación futura que se desea alcanzar y generar participación como mejor método contra la resistencia inicial.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva

Se introducen los cambios, comenzando por aquellos más fáciles de aceptar por parte de los miembros de la organización, pasando luego a aquellos de mayor complejidad. En este período surgen los problemas que más dedicación debe aplicar la dirección. La comunicación y escucha activa son herramientas vitales en esta etapa.

Nuevo congelamiento

En esta etapa se consolida el cambio. La determinación y empuje de la Alta Gerencia es fundamental para evitar un retroceso del proceso. Es necesario crear las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan.

De acuerdo a lo detallado, cabe afirmar que el líder debe ser *coach* pues a partir de desarrollar su liderazgo con esta habilidad, potencia las fortalezas de cada integrante de la empresa y genera la cohesión del equipo de trabajo, logrando un clima organizacional saludable.

El clima laboral constituye la propiedad o cualidad del ambiente organizacional que perciben todos los miembros de la organización e influye notablemente en su comportamiento. El líder debe actuar como *Coach* Organizacional y trabajar sobre tres ejes fundamentales que hacen a la obtención de un clima laboral óptimo.

1. Establecer la cultura organizacional

La cultura organizacional es un estilo organizacional y de comportamiento de los miembros de la empresa. Está compuesta por la filosofía empresarial, los valores dominantes, las normas que rigen a los grupos de trabajo, el estilo de dirección, los canales de comunicación utilizados, los hábitos, ritos y mitos, etc. Debe favorecer la realidad diaria organizacional y definir un estilo particular que diferencie a la organización sobre otras. Es esencial que cada integrante acepte compartir la cultura reinante en la organización, ello fortalecerá la imagen empresaria y constituirá una ventaja competitiva difícil de igualar. Establecer una cultura organizacional mejora la adaptación de cada empleado ya que favorece el consenso respecto a la misión de la empresa, las metas operativas y los criterios aplicados, genera cohesión (sentido de pertenencia al grupo que representa la manifestación más genuina de la cultura) y por último implicación es decir logra compatibilizar el sistema de valores del individuo, con los valores de la empresa.

El líder al actuar como *Coaching* organizacional logra que cada integrante de la empresa sea más autodirigido, orientado a los objetivos y seguro de sí mismo. Esta concepción del trabajo, mejora las relaciones entre pares y clientes asegurando un incremento en la calidad y productividad de la empresa y genera una cultura de alto rendimiento.

Hay cinco etapas establecidas por Perry Zeus y Suzanne Skiffington, en relación al comportamiento de los miembros de un equipo de trabajo y cómo debe actuar el coaching en cada una de ellas para lograr una cultura de alto rendimiento, este modo de trabajar puede trasladarse a todas las áreas de la organización, analicemos cada etapa y cuál es el aporte del líder actuando como *coach*:

Formación

Los miembros del equipo necesitan sentirse incluidos, desean establecer los objetivos, desconocen las normas, dependen del *Coach*.

El *Coach* trabaja desarrollando un sentido de pertenencia y cohesión entre los integrantes, fomenta el compromiso por medio de la participación, clarifica los roles y modela los comportamientos esperados, establece objetivos a corto plazo, genera los mecanismos de feedback que garanticen la comunicación doble vía, y consensua las normas.

Asalto

Los miembros del equipo tienden a desafiar la autoridad del *Coach*, tratan de prevalecer la voluntad y los lineamientos individuales por encima del equipo, pueden implicarse en conflictos, no hay feedback o no lo consideran una vía comunicacional que les aporte. Subyace la desconfianza. El *Coach* orienta, fomenta la interdependencia, aplica la resolución de conflictos con una mirada constructiva y de aprendizaje. Establece un feedback correctivo positivo. Anima a todos los integrantes a identificar y desarrollar los procesos del equipo y establecer la armonía, aún ante el disenso.

Regulación

En esta etapa el grupo establece sus normas, se concentra en los objetivos y resultados, acepta el *feedback*, comparten. Se incrementa la confianza y armonía. El *Coach* fomenta la cohesión del equipo, establece objetivos más desafiantes. Incentiva. Motiva a consolidar la confianza e interacción alcanzada por el equipo.

Actuación

Los miembros del equipo participan en pensamiento de grupo. Pueden excluir a personas ajenas al grupo. Si no se vislumbran nuevos objetivos pueden desmotivarse. El *Coach* debe reconocer las contribuciones individuales y fortalecer la autoestima de cada integrante, fomentar la creatividad grupal. Establecer más objetivos desafiantes. Motivar desde el logro.

Suspensión

Culminan las tareas. El equipo siente sentimientos de separación y pérdida. El *Coach* fomenta el crecimiento individual y el reconocimiento del aprendizaje obtenido a partir de la experiencia. Identifica las cuestiones emocionales de los integrantes frente al cambio o pérdida del grupo. Trata que la vivencia sea positiva y genere un aporte en la construcción de nuevos equipos de trabajo.

Generar una cultura de Alto rendimiento por parte del líder, coadyuva a la premisa sostenida en el presente artículo: “La capacidad de las empresas PYMES de cambiar su estructura productiva con mayor facilidad que las grandes empresas, deber ser considerada como ventaja competitiva” (Zeus y Skiffington, 2002) porque alienta a cada integrante de la organización, a alcanzar los objetivos organizacionales, adaptándose con facilidad a su grupo de trabajo y desarrollando distintas tareas.

2. Generar acciones para motivar al personal

La motivación es un proceso dinámico, en permanente cambio y evolución, que constituye la clave para lograr dirigir las conductas de los empleados y generar un clima laboral óptimo. Resulta fundamental reconocer qué motiva al personal.

Analicemos cómo se establece el ciclo motivacional:

Necesidad Insatisfacción > Acción Satisfacción
Nueva Necesidad

De este cuadro se desprende que el individuo está siempre en la búsqueda de satisfacer sus necesidades, es decir –motivación y satisfacción–, si bien son estados en cierta manera opuestos, se alimentan mutuamente. A mayor satisfacción, mayor motivación para el próximo objetivo, y a mayor motivación, mayor probabilidad de obtener satisfacción en el objetivo actual. Esto último constituye el ciclo virtuoso motivación-satisfacción.

Existen varias Teorías de Motivación que ponderan diversos aspectos a considerar para motivar al personal, analicemos algunas de ellas:

Según la Teoría de McClelland (1985) (Teoría de las tres necesidades) existen tres sistemas motivacionales del comportamiento humano:

Necesidades de Logro

Se relacionan con el impulso a sobresalir, a tener éxito en la consecución de objetivos. Las personas impulsadas por este tipo de motivación tienen deseos de alcanzar la excelencia, se esfuerzan por lograr un trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y demandan feedback frecuentemente sobre su desempeño.

Necesidades de Poder

Se basa en el deseo de influir, controlar a otras personas y obtener su reconocimiento. Son personas que les agrada sentirse admiradas, desean obtener cada vez más prestigio y status. Luchan para que predominen sus ideas por sobre la de los demás y de esta forma constituir más poder.

Necesidades de Afiliación

Las personas en quienes prevalece este tipo de motivación, les agrada ser populares y mantener contacto cercano con los demás. No se sienten cómodas con un trabajo individual o aislado, prefieren sociabilizar e interactuar en equipo, compartir valores y experiencias.

Otra teoría interesante para analizar es la Teoría de Frederick Herzberg (1959) quién habla de dos clases de factores:

Factores Higiénicos

Son aquellos relacionados con necesidades básicas e imprescindibles para las personas (Salario, Seguridad e Higiene en el trabajo, correctas relaciones laborales, etc) que evitan

la insatisfacción, pero no producen satisfacción, pues constituyen factores, que el personal da por sentado, deben existir en la organización.

Factores Motivacionales

Son los factores que van más allá de las necesidades básicas, y constituyen necesidades elevadas, pueden generar motivación y entusiasmo en el personal (el trabajo en sí mismo, el logro, oportunidades de desarrollo, capacitación, niveles de responsabilidad creciente etc), estas necesidades producen motivación.

La Teoría de Maslow (1943) por su parte, establece una Pirámide de Jerarquías, en las necesidades del individuo, propuso que las personas generan su conducta para satisfacer necesidades conscientes o inconscientes, por lo tanto, el estudio de ellas es fundamental para comprender sus conductas, tanto individuales como organizacionales.

Las necesidades se estructuran jerárquicamente en niveles de distinta prioridad de satisfacción; conforme el individuo satisface las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

En lo que respecta al ámbito laboral lo expresado por Maslow (1943), se traduce a: necesidades básicas (obtener un trabajo), necesidades de seguridad (contrato laboral permanente), necesidades de afecto (reconocimiento del grupo de trabajo), necesidades de estima (reconocimiento por su labor) y necesidades de auto realización (desarrollo de carrera).

3. Coordinar un plan de comunicación interna

La comunicación interna está dirigida al cliente interno (los empleados de la Organización) y se establece con el fin de alcanzar un clima organizacional adecuado a través de la información, integración y motivación al personal.

Para que un Plan de comunicación interna sea efectivo debe formar parte del plan de comunicación estratégica de la compañía. Es fundamental, transmitir mensajes acordes a la cultura empresarial. Buscar líderes de opinión, entre miembros de la organización, como soportes alternativos. Explicar el negocio a los empleados para que puedan transmitirlo. Ser éticos y no utilizar mensajes manipuladores. Interpretar el feedback de la gente (verbal y no verbal). Ser escucha activa (demostrando respeto por la persona y sus puntos de vista) y ser empáticos (interpretar las emociones ajenas aún en situaciones de conflicto).

Las siete premisas descritas por Manuel Tessi (2012) en su libro *Comunicación Interna en la práctica* constituyen aspectos que nos orientan en la gestión de una comunicación interna efectiva y valen la pena considerarlas al momento de armar un Plan de comunicación. Tessi (2012) sostiene, que debemos: *Escuchar primero*: es decir, contar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones que se generan en el interior de la organización. *Capitalizar las quejas*: la escucha integrada facilita indicadores que permiten descifrar código ocultos y dobles lecturas que provienen de las quejas y el rumor, esta premisa demuestra que la energía negativa de los reclamos puede revertirse y capitalizarse, tanto para planificar la comunicación de manera más efectiva, como para el desarrollo económico de la organización. *Ordenar la emisión*: la escucha previa y la in-

interpretación de los reclamos, ayudan a ordenar la emisión en cantidad y calidad. Este paso permite evitar la compulsión en la emisión, equilibrar los mensajes escritos con los orales y abrir la gestión hacia otros emisores claves, como los directivos, los mandos intermedios y los líderes informales de la organización. *Narrar con significado*: la falta de orden en la emisión de la comunicación y el carecer de significado o sentido al comunicar, generan confusión o directamente no es interpretado por el receptor (empleado), por el contrario, las comunicaciones significativas motivan y le otorgan una mejor captación y coherencia a todos los mensajes emitidos por la organización, incluso facilitan la comunicación de mensajes con información delicada. *Ofrecer la palabra*: una comunicación interna integrada necesita conversaciones. La información escrita genera conocimiento (racional), el diálogo presencial produce compromiso (motivacional). Al ofrecer la palabra a los trabajadores la comunicación crece y el personal se compromete al involucrarse, el resultado obtenido es una mayor participación en el trabajo. *Medir los logros*: Volver a escuchar es necesario para medir el proceso evolutivo de la estrategia. Debemos analizar los avances concretos del plan de comunicación y corregir los desvíos que se hayan producido. Con esta premisa la organización se asegura, que escuchar sea tan importante como emitir en todo proceso estratégico de comunicación, por último, *evidenciar los Resultados Económicos*: las organizaciones que priorizan la comunicación interna e invierten recursos en estrategias de comunicación a largo plazo, se interesan en visualizar cómo dichas inversiones impactan en sus resultados, la respuesta está dada en la mejora de la productividad del personal, la cual se refleja directamente en los cuadros de resultados económicos de la compañía.

En el presente artículo, he citado que es de vital importancia que el líder de una Pyme sea *Coach* de sus empleados, pero también es fundamental que él asuma el rol de *coachee* para capacitarse y perfeccionarse en todo aquello que permita potenciar su liderazgo.

David Mc Clelland (1985) profundizó sus estudios sobre el comportamiento de los líderes y de sus investigaciones surge, que el éxito de una empresa está estrechamente vinculado a la inteligencia emocional que poseen sus directivos.

Desarrollar y reconocer los cinco componentes de la Inteligencia emocional constituye el primer paso para alcanzar un liderazgo efectivo. A continuación se describen los aspectos más importantes de dichos componentes:

Autoconciencia

Habilidad para entender y reconocer nuestras emociones, estado de ánimo e impulsos, así como sus efectos hacia los demás (confianza en sí mismo, autoevaluación realista).

Autorregulación

Habilidad para controlar o redirigir impulsos o estados de ánimo. Pensar antes de actuar (Confiable, íntegro, apertura al cambio).

Motivación

Propensión a lograr metas con energía y persistencia (Fuerte impulso hacia el logro, optimismo incluso frente al fracaso).

Empatía

Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales (Capacidad para desarrollar colaboradores, retener talentos, servicio al cliente y consumidores).

Habilidades Sociales

Pericia en el manejo y construcción de redes sociales (Efectividad en liderar el cambio, hábil para dirigir y construir equipos de trabajo).

Es importante señalar que la construcción de la inteligencia emocional propia no puede ocurrir si no se desea y reconoce como indispensable para nuestro crecimiento personal. Es un proceso de aprendizaje continuo, a partir de capitalizar nuestra experiencia personal y laboral, tener una actitud positiva, ser abiertos al cambio, entender el error como parte del aprendizaje, incorporar conocimiento y por último, ser auténticos y fieles a nosotros mismos.

El mundo actual se revela como una sucesión de hechos muchas veces impredecibles, por lo cual las empresas necesitan personas con ciertas habilidades para adaptarse a los cambios pero también para anticiparse a ellos.

El líder debe saber cómo dirigir, detectar las necesidades de cambio por reacción ante el hecho consumado o por anticipación recreando su capacidad de previsión, deber reconocer los factores que resisten al cambio y guiar a sus empleados. Es fundamental estar actualizado y alerta en función de lo nuevo y renovador que aparezca, pues ello puede derivar en una oportunidad empresaria, aunque siempre asumiendo su rol respetando la identidad de la organización y actuando en función de ella.

A partir de los elementos aportados en este artículo y de mi propia experiencia profesional interactuando y asesorando a empresas Pymes argentinas durante los últimos 20 años, concluyo que el líder de una organización Pyme al consolidar su liderazgo actuando como *Coaching* organizacional y potenciando su inteligencia emocional, no sólo obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, sino además, logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo, en un proceso evolutivo y continuo de mejora sustancial y efectiva para su organización.

Referencias Bibliográficas

- Herzberg, F. (1993). *The motivation to work*. Nueva Jersey: Transaction Publishers.
- Kourilsky, F. (2005) *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. (3º Ed.) Madrid. Ediciones Diaz de Santos.
- Mc Clelland, D.(1985) *Estudio de la Motivación Humana*. New York: Scott. Foresman and Company.
- Perez Van Morlegan, L. y Ayala, J. (2011) *El comportamiento de las Personas en las Organizaciones*. (1º Ed.) Buenos Aires: Pearson Education.
- Shein, E. (1997). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Tessi, M. (2012) *Comunicación Interna en la Práctica*. (1º Ed.) Buenos Aires: Granica.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2002) *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.

Goleman, D. (2008). Hay Group “Liderazgo que logra resultados”. Reportaje Intermanagers.

Summary: The capacity of SMEs companies to change their production structure more easily than large companies, should be their greatest competitive advantage, especially in Argentina’s market, unstable and submitted to the continuous pressure from the ups and downs in the economy. Inflation and restriction of consumption are some of the most significant problems in the current context. In this situation, the practice of Coaching is an essential tool to implement in SMEs, representing a support system that facilitates companies the efficient adaptation to organizational changes, improve vertical, horizontal and ascending communication, predisposes to collaboration, teamwork and consensus among employees and even promotes the discovery and development of potential individual skills.

Key words: coaching - organizational change - Leadership - Motivation - training - development - conflict - Climate - Culture - internal communication.

Resumo: A capacidade das empresas PMEs de mudar sua estrutura produtiva com maior facilidade que as grandes empresas, deveria ser sua maior vantagem competitiva, em especial num mercado argentino instável e pressionado por contínuos altos e baixos em sua economia. A inflação e a restrição do consumo, são alguns dos problemas mais significativos no contexto atual. Frente a esta situação, a prática de coaching constitui uma ferramenta indispensável que devem pôr-se em prática nas PMEs, porque representa um sistema de apoio que facilita a adaptação às mudanças organizacionais, predispõe à colaboração, o trabalho em equipe e o consenso entre os funcionários e incluso favorece o descobrimento e desenvolvimento de habilidades individuais potenciais.

Palavras chave: coaching - mudança organizacional - liderança - motivação - capacitação - desenvolvimento - conflito - clima - cultura - comunicação interna.
