

COACHING Y LIDERAZGO VISIONARIO

Salazar, Josefa
Universidad Rafael Beloso Chacín

Portillo de Condoré, Isabel
Universidad Rafael Beloso Chacín
progresomm@hotmail.com

RESUMEN

El propósito fundamental de esta investigación fue determinar la relación entre el Coaching y el Liderazgo Visionario en los gerentes de la pequeña y mediana empresa (PYME) del municipio Maracaibo, estado Zulia. Para tal efecto se realizó una investigación descriptiva, correlacional y de campo, bajo un diseño no experimental, se asumió una población de 477 gerentes con una muestra de 71 gerentes. Se diseñó un (1) instrumento, constituido por 71 ítems con cinco (5) alternativas de respuestas. Los resultados obtenidos fueron interpretados usando estadísticas descriptivas, se utilizó el coeficiente de Pearson, para establecer la correlación entre las variables, el cual arrojó un resultado de 1, determinando que existe una correlación perfecta entre las variables, llegando a la conclusión que los gerentes poseen las cualidades de un coach efectivo, igualmente las del líder visionario, careciendo de las funciones de consejero y entrenador; así mismo, presenta debilidades en la formulación de la visión y de la misión de la empresa.

Palabras claves: Coaching. Liderazgo. Visionario.

ABSTRACT

The fundamental intention of this investigation was the relation determined between the Coaching and the Visionary Leadership in the managers of the small and medium company (SME) of the municipality Maracaibo, Zulia state. For such an effect a descriptive investigation was realized, correlational and of field, under a not experimental design, there was assumed a population of 477 managers by a sample of 71 managers. There designed an instruments divided in two parts, constituted by 71 articles with relation the variables and respective dimensions with five (5) alternatives of answers. The obtained results were interpreted using descriptive statistics, Pearson's coefficient was in use, for establishing the correlation between the variables, which threw a result of 1, determining that exists a perfect correlation between(among) the variables, coming to the conclusion that the managers possess the qualities of an effective coach, equally those of the visionary leader, lacking the functions of counselor and trainer; likewise, it presents weaknesses in the formulation of the vision and of the mission of the company.

Key words: Coaching. Leadership. Visionary.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad producto de la globalización tienen que enfrentar una serie de factores como la innovación tecnológica, el desarrollo del talento humano, la alta competitividad, entre otros, lo que ha originado la aparición de nuevos enfoques gerenciales y por ende, un nuevo perfil de gestión administrativa, basado en la visión, la renovación constante, la creatividad de la gente y la expansión del trabajo en equipo.

En este sentido, las empresas exitosas del mundo, no son otras que han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza, su gente, siendo también necesario contar con una plana gerencial con formación en coaching que le permita lograr un equipo humano sensibilizado, motivado, comprometido en una misión y visión compartida por todos los miembros de la organización.

En consecuencia, Venezuela como parte del proceso de globalización y en especial la gerencia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), deben buscar salidas efectivas que le permitan hacer frente a los nuevos desafíos que les impone el nuevo entorno de negocios, ya que estas además de enfrentar la competencia de las empresas ya consolidadas, tienen que afrontar estas transformaciones.

El estado Zulia no escapa de la situación anteriormente descrita con respecto a la gerencia de las PYMES. En tal sentido, los gerentes deben tener habilidades y conocimientos suficientes para ejercer sus funciones y conducir a las organizaciones al éxito, enfrentando así los procesos de cambio, es decir, actuar como coaching, capaces de dirigir a sus trabajadores al éxito de la organización y siendo visionarios.

Sobre la base de las ideas expuestas, resulta pertinente determinar en el ámbito de las PYMES, si sus gerentes aplican las técnicas del coaching, tendiente a desarrollar a los mismos como líderes visionarios capaces de asumir los riesgos inherentes en este mundo tan dinámico.

2. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre el coaching y el liderazgo visionario en los gerentes de la pequeña y mediana empresa.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir las cualidades de coach presentes en los gerentes de la pequeña y mediana empresa.

Identificar los roles de coach que ejecutan los gerentes de la pequeña y mediana empresa.

Identificar las características de líder visionario presente en los gerentes de la

pequeña y mediana empresa como líder visionario.

Establecer la relación entre el coaching y el liderazgo visionario en los gerentes de la pequeña y mediana empresa.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico, ya que desarrolla nuevos enfoques relacionados con la utilización de las técnicas del coaching y liderazgo a nivel gerencial. Su aporte práctico radica en permitir el desarrollo del recurso humano a nivel gerencial, factor primordial para lograr el éxito de la organización.

Asimismo, su aporte metodológico es que ofrece instrumentos de recolección válidos y confiables relacionados con las variables y por último, su aporte social, ya que permite crear un escenario ideal para el logro de los objetivos y, por ende, la satisfacción del cliente interno y externo.

5. DELIMITACIÓN

El estudio se llevó a cabo en el sector empresarial de las pequeñas y medianas empresas, sector manufacturero del municipio Maracaibo del Estado Zulia, en el período de septiembre 2007 y febrero 2008, bajo la perspectiva teórica de los autores Zeus (2000), Cook (2000), McFarland (1991), Lussier (2000).

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Los líderes de hoy en día deben ser capaces de impulsar el cambio, aprender de los errores, escuchar y respetar a los demás, y lograr la cooperación de todo el equipo a su cargo. En este contexto, se origina la técnica del coaching.

Según Zeus (2000), el coaching puede definirse como una conversación, un diálogo, en el que un coach (tutor) y un coache (pupilo), interactúan en un intercambio dinámico para conseguir unas metas, mejorar el rendimiento y proyectar al pupilo hacia un mejor éxito.

Por su parte, De la Villa (2004), lo considera como un estilo de dirección y herramienta de seguimiento que utiliza un director para alcanzar el éxito.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, el coaching es considerado como un estilo de dirección, de herramienta y técnicas propias para el desarrollo de las competencias individuales para lograr la productividad en el trabajo. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.

El coaching, puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, de ahí su importancia ya que la misma es una técnica flexible. Entre sus beneficios encontramos los estratégicos y los interpersonales.

Para Zeus, los beneficios estratégicos son: a) atraer más negocios, b) mejorar el servicio al cliente, c) controlar evaluando las acciones, d) fomentar la iniciativa con responsabilidad, e) ampliar el alcance de la información e ideas con sus posibles soluciones.

En relación a los beneficios interpersonales, considera el autor que se pueden mencionar los siguientes: a) despierta el potencial y la creatividad, mejora la concentración, la confianza en el proceso de toma de decisiones, b) elimina los temores, las ansiedades dentro del personal; c) mejora las técnicas de negociación con el personal, permitiendo al gerente coordinar la vida personal con la profesional.

Para efectos de la presente investigación, la aplicación de la técnica del coaching permite que los gerentes de la pequeña y mediana empresa (PYMES): a) optimicen el fortalecimiento de los niveles de confianza y autoestima; b) desarrollen un sistema de gerencia que les permita gestionar su vida personal o profesional y c) obtener una metodología de planificación continua, logrando así una mayor eficiencia en la gestión.

Cualidades del Coach

El coach ideal o perfecto no existe, ya que el conocimiento es un proceso continuo. Existen ciertos atributos personales que garantizan el éxito de un coach. Para Zeus (2000), existen los siguientes aspectos: autocontrol de las emociones, capacidad de inspiración en sus empleados para el logro de los objetivos, utilizar un proceso de comunicación efectiva, ser flexible ante los cambios, generar un clima de confianza con sus colaboradores y ser verdaderos emprendedores.

Para alcanzar lo anterior, según Cook (2000), un coach debe ejercer las funciones o roles de entrenador para guiar a sus empleados, al mismo tiempo consejero, prestándole la ayuda necesaria para que se fortalezcan y por último, corrector para así corregir el desempeño inadecuado.

En el caso de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas, las características predominantes en el coach serían: la capacidad de conocerse a sí mismo (fortalezas y debilidades), para enmarcar el rumbo a seguir, logrando inspirar a sus empleados para el logro de los objetivos, siendo necesario para ello utilizar el proceso de feedback, y planificar de manera flexible ante los cambios del entorno, creando un clima de confianza y no rendirse ante la adversidad.

Por otra parte, el gerente de las PYME, debe ser un entrenador que guía y orienta. Al mismo tiempo proporciona al empleado la ayuda necesaria, realizando las correcciones necesarias para garantizar el éxito en la organización.

El Líder Visionario

El líder en la actualidad debe tener como norte, una visión para preparar así al personal para alcanzarla. Surgiendo así un nuevo estilo de liderazgo, conocido como liderazgo visionario.

Para Goviocholegru (1999), define el líder visionario como aquel gerente que tiene la habilidad de establecer, practicar y guiar una visión a largo plazo para la organización, conducido por los cambios en el entorno.

En vista de lo anteriormente planteado, el liderazgo visionario propone una visión creíble, llamativa, motivante de la organización, haciendo una diferenciación entre el presente y el futuro. Asimismo, fomenta el trabajo en equipo, definiéndoles responsabilidad para el logro de las mejoras, así como la educación y reeducación de todos los elementos personales de la organización.

Atendiendo a esta consideración, la visión representa el factor clave dentro de este estilo de liderazgo, ya que determina la dirección, la unidad de propósito a los equipos, motiva, inspira y transforma organizaciones enteras.

Para la autora, la visión constituye el elemento clave para el éxito dentro de la organización, ya que a través de ella se logra el consenso de todos los miembros, logrando que los mismos estén inspirados y motivados y por ende, se alcancen los objetivos propuestos.

Características de un líder visionario

Existe diversidad de criterios para definir las características de un líder visionario. Para Lussier (2002), los líderes deben: a) poseer gran energía para lograr los objetivos trazados, b) tener un comportamiento regido por la honestidad, c) poseer capacidad para razonar en forma crítica, d) tener sensibilidad hacia los demás, e) crear un modelo de interacción personal y utilizar un proceso de comunicación flexible.

Para Mcfarland (2002), lo anterior se alcanza cuando el líder cumpla con la función de proporcionar la misión a sus empleados, teniendo un conocimiento de la visión a seguir para transmitirla y crear un clima de trabajo que estimule y motive a sus subordinados.

En vista de estos planteamientos, se puede inferir que el líder debe disponer de una extensa gama de técnicas interpersonales y de comunicación, mostrando sensibilidad y paciencia, utilizando un proceso eficaz de comunicación en sus seguidores, para establecer con los mismos una relación estrecha, dando a conocer el rumbo a seguir dentro de la organización (misión y visión).

7. METODOLOGÍA

Con respecto al tipo de investigación fue descriptiva, ya que se seleccionaron aspectos particulares de los gerentes de las PYMES y a su vez correlacional, ya que pretende medir la relación entre el coaching y el liderazgo visionario en los gerentes de las PYMES.

Por su parte el diseño de investigación fue de campo, ya que se tomó la información directamente de los gerentes, no experimental ya que se abordó en su

estado natural y transeccional, debido a que se estudió una sola vez a las variables.

La población analizada estuvo compuesta por 477 gerentes de las PYMES, sector manufacturero, artesanal del Estado Zulia. Municipio Maracaibo, que poseen las siguientes características: poseen financiamiento de Corpozulia, más de cinco años de actividad y más de cinco empleados, debido a que no es accesible, se recurrió a una muestra de 71 gerentes.

La técnica utilizada para la recolección fue la observación directa para lo cual se elaboró un cuestionario compuesto de 57 ítems, con varias alternativas de respuestas: siempre, casi siempre.

La validez se realizó en función del juicio de diez expertos en el área de recursos humanos y la confiabilidad por medio del método Alfa de Cronbach, arrojando un valor de 1, lo que indica que los ítems utilizados miden suficientemente a las variables analizadas.

Para el análisis de los datos se utilizaron las estadísticas descriptivas, de distribución de frecuencia, las medidas de tendencia central y de variabilidad. Asimismo, el coeficiente de Pearson para establecer la relación entre las mismas.

8. RESULTADOS

Para la variable coaching, en relación a la dimensión cualidades del coach, existe un predominio de la categoría siempre, un 64%. Asimismo, un 31% se ubica dentro de la categoría casi siempre y solo un 6% en algunas veces, lo que nos indica que la actividad realizada se encuentra dentro de una alta frecuencia, quedando así establecido que los gerentes de las PYMES presentan en su mayoría las características de un coach eficaz como lo son el de autocontrol, comunicación, flexibilidad, constructor de confianza y capacidad empresarial.

Si se analiza los resultados de las medidas de tendencia central media, mediana y moda, el valor promedio fue 4, con una desviación típica de 0,43, lo que refleja muy baja dispersión y por ende alta confiabilidad de los resultados.

Con respecto a la dimensión roles del coach, se ubica en la categoría de casi siempre un 61%, con un 32% para algunas veces y solo un 7% para siempre, lo que permite inferir que los gerentes de las PYMES no ejecutan en su totalidad, los roles de coach, sobre todo el de entrenador y consejero.

Con relación a los indicadores de tendencia central, dio un valor promedio de 3, con una baja dispersión ya que el valor de la desviación estándar es de 0,39.

Por su parte la variable liderazgo visionario con respecto a la dimensión características del líder visionario se concentra en la categoría de siempre con un 48% en la categoría de siempre, un 42% en casi siempre y un 10% en algunas veces, con un valor promedio de 4 y una desviación estándar de 0,46, lo que refleja una alta confiabilidad en los resultados obtenidos, evidenciando un predominio en

las características de líder visionario en los gerentes de las PYMES.

Con respecto a la dimensión funciones del líder visionario se observa que un 18% para siempre, 17% para casi siempre y un 3% para nunca, lo cual refleja que no están claramente definidas las funciones a cumplir como un líder visionario por parte de los gerentes de las PYMES, en relación a proporción de la misión, tomar la visión y constructor de cultura.

Por otra parte, el valor de la media, moda y mediana fue de 3, con una baja dispersión, ya que la desviación fue de 0,54, lo que indica muy alta confiabilidad en los resultados obtenidos.

Por último, la relacionar la variable coaching y liderazgo visionario, se obtuvo un valor de 1, es decir, una correlación positiva perfecta entre las mismas, lo que refleja que en la medida que los gerentes utilicen la técnica del coaching, los mismos actuarán como líderes visionarios.

CONSIDERACIONES FINALES

En relación al objetivo orientado a definir las cualidades de coach presentes en los gerentes de la pequeña y mediana empresa, se observó que los gerentes representan en su mayoría las cualidades de un coach, a excepción de la flexibilidad, ya que sus estrategias de acción son rígidas.

En cuanto a identificar los roles de coach que ejecutan los gerentes de la pequeña y mediana empresa, se evidencia que los gerentes no ejecutan el rol de entrenador y de consejero dentro de la organización, ya que no le brindan al empleado la ayuda necesaria para que aprendan, ni tienden a propiciar actividades que faciliten el desarrollo de sus empleados, actuando sólo como corrector.

En lo concerniente a identificar las características de líder visionario presentes en los gerentes de la pequeña y mediana empresa, se constató que los mismos poseen las características inherentes a un líder visionario, a excepción de la actividad, ya que tratan de ser modelo de conducta frente a sus colaboradores, al mismo tiempo establece relaciones emocionales con sus empleados, utilizando una comunicación efectiva.

En lo que respecta a determinar las funciones que ejecutan los gerentes de la pequeña y mediana empresa como líder visionario, nos indica que los gerentes presentan debilidades al momento de proporcionar la misión y la visión a sus empleados. Asimismo, no promueven un clima organizacional adecuado para el desarrollo de las actividades laborales.

Por último, al establecer la relación entre el coaching y el liderazgo visionario en los gerentes de la pequeña y mediana empresa, se obtuvo que existe una correlación positiva perfecta entre las variables coaching y liderazgo visionario, con un valor igual a 1, lo que refleja que en la medida que los gerentes utilicen la técnica del coach, los mismos actuarán como líderes visionarios.

RECOMENDACIONES

Los gerentes deben actuar de manera flexible, al momento de formular las estrategias de crecimiento, tomando en consideración el entorno en el cual se desenvuelven, debido a los cambios inherentes en el mismo.

Los gerentes deben fomentar la independencia de sus empleados, a través de nuevos conocimientos, con la finalidad de lograr el desempeño óptimo de sus actividades y brindarles el apoyo necesario al momento de realizar sus labores e incentivarlos para que se fortalezcan en el campo laboral.

Los gerentes deben establecer relaciones honestas con los empleados, ser capaces de escucharlos y darles participación en la toma de decisiones.

Definir estrategias que permitan identificar los valores organizacionales de la empresa a sus empleados, para que se identifiquen con la empresa, originando así un clima de participación, delegando funciones para aumentar de esta manera su motivación.

Crear estrategias que permitan a los gerentes de las PYMES, desarrollar la técnica del coaching para poder actuar como verdaderos líderes visionarios y alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, F. (2002). **El coaching. Entrenar a los ases empresariales**. Editado por Monte Orientación Profesional. Madrid.
- Bob Walt, R., Solum, M. (1999). **El líder visionario**. Panorama Editorial.
- Chávez, N. (2001). **Introducción a la investigación educativa**. Ars Gráfica. Venezuela.
- Cook, M. (2001). **Coaching efectivo**. McGraw-Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá.
- De la Villa, E. (2004). **Estilos de liderazgo**. Editorial IES. España.
- Díaz, M. (2003). **Coaching efectivo**. Disponible en galactico@hotmail.com
- Echeverría, R. (2001). **Formación en coaching empresariales**. Newfield Consulting. Caracas.
- Gauter, Benecdite y Breves, Marie Odile. (2001). **Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos**. Editorial Oberun. Madrid.
- Goviochotelgui. (2000). **Manual del liderazgo para directivos**. Editorial Muralla. Madrid.

Hendricks, E. (1996). **El coach sus características**. Artículo publicado en Business Review. USA

Hernández R., Fernández y Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación**. McGraw-Hill. México.

Koontz y Weihrich. (1999). **Administración**. Editorial McGraw-Hill. México.

Kotle, J.P. (2009). **Liderazgo. Una fuerza para el cambio**. Editorial Díaz de Santo.

Lussier, R. (2002). **Liderazgo**. Editorial McGraw-Hill. México.

Maxwell, J. (1999). **Desarrolle el líder que está en usted**. Editorial Betania.

Maxwell, J. (2000). **Las 21 cualidades indispensables de un líder**. Editorial Caribe. Betania.

McFarland, L. (2002). **Liderazgo para el siglo XXI**. Editorial McGraw-Hill.

Melinkoff, R. (1999). **Procesos Administrativos**. Editorial Panapo. Caracas.

Rodríguez. **Hacia nuevas formas de liderazgo**. Trabajo de publicación para el Departamento de Administración de la UAM- Azcopatzulco.

Salazar, C. y Molano, A. (2000). **La gerencia en Venezuela**. Una visión global. Editorial McGraw-Hill.

Tamayo y Tamayo. (2000). **El proceso de investigación científica. Fundamentos de investigación con manual de evaluación de proyectos**. Editorial Limusa, México.

Zeus, P. y Skiffengten, S. (2002). **Guía completa de coaching en el trabajo**. McGraw-Hill Profesional. España.

TESIS

Aguiar. (2007). **Modelo coaching para el personal supervisorio del área de fabricación de pilotes en la empresa Construcciones Acuáticas Mundiales (CAMSA)**. Trabajo Especial de Grado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.

Carrasco. (2000). **Determinación de la presencias de las habilidades de liderazgo requeridas en el nuevo milenio en una empresa de tecnología de información según la percepción de sus líderes y seguidores**. Tesis Doctoral. Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.

D`Flores. (2003). **Relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad en las pequeñas y medianas empresas**. Tesis de Maestría en Recurso Humano. Universidad Rafael Beloso Chacín.

- Flores. (2003). **Liderazgo del gerente académico en las universidades públicas y privadas**. Tesis de Maestría en Recurso Humano. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Machado. (2004). **Programa de Capacitación basado en coaching, Programa de capacitación basado en coaching**, Tesis de Maestría en Recurso Humano, Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Méndez. (2006). **Gestión del capital intelectual y el coaching personalizado en la alta gerencia corporativa del sector de alimentos**. Tesis Doctoral. Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Parra. (20009). **Estilos de Liderazgos de los supervisores y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Emeca**. Trabajo de Grado. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Prieto. (2003). **Formación en coaching empresarial de servicios**. Tesis de Maestría. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Saavedra. (2000). **Estilos de liderazgo gerencial y su relación con el clima organizacional**. Trabajo de Grado. Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Urdaneta (2005). **Programa de Capacitación en coaching a los gerentes de los organismos municipales**. Tesis de Maestría. Universidad Rafael Belloso Chacín.