

Coaching

Licda. Marcia Montero Rojo ¹

Resumen:

Durante mucho tiempo, se tuvo la idea de cómo poder mejorar la satisfacción y el rendimiento laboral en las empresas, se indagó e investigó mucho, siempre buscando un "feedback" que ayudara a los gerentes poder reflejar en sus empleado la dicha que la empresa sentía al tenerlos como miembros de la organización, hasta que se pudo deducir que los empleados buscan la retroalimentación, la palabra, el comentario de sus superiores, que los haga sentir importantes, útiles para la empresa y en las labores que cada uno desempeña, es ahí donde se desarrolló lo que hoy conocemos como coaching.

El entorno competitivo en donde hoy vivimos, demanda cambios rápidos y nos lleva a plantearnos la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta, prueba esto es el gran crecimiento de la tecnología relacionándolo con las telecomunicaciones, Internet, entre otros. Todo esto es de gran valor y genera empresas más competitivas, pero, de poco servirán todos estos avances tecnológicos si no se es capaz de llevar a cabo aproximaciones "cara a cara", que permitan trabajar con las personas y hacerles saber que el aporte intelectual es más valioso que el de una máquina.

Palabras Claves: Coaching, beneficios, principios, proceso, organización.

Abstract:

During long time always idea had of how to be able to improve satisfaction and yield labour in companies, there have been a lot of investigations, always looking for feedback that employee helped to managers to be able to reflect in his happiness that company felt when to have them like members of organization, until it was possible to be deduced that the employees look for the feedback, word, commentary of his superior, that makes them feel important, useful for the company and in the workings that each one carries out, is there where it was developed what today we know like coaching.

The competitive surroundings in that today we lived, demand fast changes and take to us to raise the necessity to us to manage the organizations of very different form, test this is the great growth of the technology relating it to the telecommunications, Internet, etc, all this is of great value and generate companies but competitive, but as little they will serve all these technological advances if he is not able to carry out expensive approaches "to face" that allow to work with the people and to let them know that the intellectual contribution is more valuable that the one of a machine.

Key words: Coaching, benefits, principles, process, organization

¹ Licenciada en Psicología. Candidata a la Licenciatura en Comportamiento Organizacional, ULACIT.
Correo electrónico: marmrojo@hotmail.com

Introducción

Las empresas exitosas del mundo, no son otras sino aquellas, que siendo visionarias, han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente. Es importante también contar con una plana gerencial con formación en coaching, inspirada además en una nueva filosofía de trabajo, en donde los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, cultura y práctica habitual; los trabajadores no son más simples apellidos: Quirós, Montero, Rodríguez, o recursos que sólo se "usan y descartan", ellos tienen un valor diferente, un "nombre propio", porque son socios estratégicos, colaboradores, clientes internos; ahora es todo un equipo humano sensibilizado, motivado, involucrado y comprometido en una misión y visión compartida por todos.

Como se había mencionado, el grillete que hace de un directivo alguien débil, continuamente ha sido la gestión del rendimiento y la motivación de sus colaboradores, no cabe la menor duda que el gran crecimiento de la tecnología y los avances, han sido de vital importancia para el desarrollo de las empresas, pero todo esto se ve opacado por la falta de competencias relacionales, la falta de contacto humano, ya que, al estar en un mundo totalmente automatizado, se ha llegado a olvidar que el capital que más hace poderosa a una empresa, no es la tecnología, sino quien la maneja, entiéndase nuestro aporte humano e intelectual.

Aquí, es donde el coaching, mediante una metodología estructurada, basada en función de etapas como el contrato, la observación y la evaluación; el desafío constructivo (Levionnois (1991) y el manejo de la resistencia, lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas, crea en los colaboradores una apreciación de la empresa distinta a la que normalmente siempre se ha manejado.

Se debe tener muy en cuenta que el coaching se centra en las posibilidades del futuro y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual, que para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial como entrenador, por que las creencias que él tenga sobre sus capacidades, va tener un impacto directo sobre su actuación, asimismo este proceso se fundamenta en la confianza y la confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.

En la actualidad, las organizaciones que apuestan por el desarrollo del capital intelectual, encuentran en el coaching un modelo de inestimable valor, para "llegar" hasta la persona, poder dejar esa semilla de motivación e inspiración, para que la empresa en conjunto con los colaboradores crezcan y así lograr el complemento buscado en toda relación colaborador- jefe.

Pero a todo esto... ¿Qué es realmente el coaching? ¿Qué aporta a las personas y organizaciones?, son preguntas que puede hacerse cualquier persona que no lo conozca, por ende, voy a desarrollar más a profundidad este tema, detallando en qué consiste el coaching y cómo éste puede realmente ayudar a las organizaciones.

I. ¿Para qué se necesita la capacitación en las organizaciones?

Gerencia + Capacitación= Inversión	Inversión + Capacitación= Incredulidad
	

Fuente: Elaborado por Marcia Montero Rojo, 2007

“¿¡Para Capacitación!? No hay plata para Capacitación”. Esta frase lamentablemente todavía se escucha con cierta frecuencia en algunas empresas, y hasta cierto punto es lógico. Si la persona que debe tomar las decisiones que afectan directamente sobre el presupuesto de la compañía no ve claramente el valor de la capacitación y el impacto que ésta tenga en la compañía, es muy lógico que piense que ésta es un gasto y no una inversión.

Muchos empresarios se preguntan ¿qué caso tiene gastar en capacitar a mi personal?, ya que pueden cambiar de trabajo y se pierde el objetivo de que apliquen lo aprendido en mi empresa.

Primero que nada, la capacitación es una inversión, no un gasto; el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos es ya una ventaja para la empresa que los capacitó.

Es tan importante mantener al personal y a los mismos emprendedores capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar.

Quizá no haya sido analizado por quienes creen que la capacitación es un gasto, pero se debe considerar como un importante motivador para los trabajadores puesto que les da la confianza que la empresa se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo. Esta sensación de apoyo se ve incrementada, cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del empleado, sino también para su propio desarrollo personal y futuro ascenso dentro de la misma compañía.

Es muy común que uno de los puntos, aunque no el único, que genera una alta rotación de personal entre las empresas es la falta de capacitación, donde los gerentes exigen cada vez más trabajo y eficiencia, pero no preparan a sus subordinados, para que tengan las herramientas necesarias ante tales circunstancias.

Esto se puede realizar, desde preparar al personal para que sepa exactamente lo que va a hacer en su trabajo, para evitar errores y confusiones posteriores, es el dueño o gerente en las micro, pequeñas y medianas empresas quien realiza dicho proceso, por tanto, él mismo debe estar capacitado para capacitar.

La capacitación no es la varita mágica que solucionará todos los problemas, sin embargo puede ayudar en la medida en que los conceptos sean aplicados, ejecutados y evaluados, así como el grado de motivación que el personal tenga con respecto a ser capacitado, al conocer los beneficios que puede obtener de ello.

Es importante que, constantemente, se investigue entre el personal ¿qué requieren para mejorar su desempeño? Y se establezca un programa de trabajo con base en las necesidades de capacitación detectadas y las mencionadas por los colaboradores. También, se debe de averiguar ¿qué tan importante es para los empleados recibir la capacitación? Así se sabrá a quienes les interesa buscar un desarrollo y quiénes están ahí sólo por ganar dinero.

Mucha de la capacitación pudiera parecer especializada pero también existen las necesidades básicas en cuanto al puesto y trabajo en sí mismo, cómo organizarlo, dónde dirigirse, cómo ser más eficientes o cómo mejorar la comunicación, recordemos que muchos aspectos básicos del trabajo pueden no estar bien definidos o poco claros por lo que hay que capacitar en esa área hasta que no quede una sola duda.

Capacitar no es un lujo, es una necesidad y una herramienta de ventaja competitiva, además de que nunca está de más aprender un poco sobre cómo comunicarnos eficientemente o cómo manejar mejor nuestro tiempo o cómo delegar.

La capacitación es desarrollo e implica la obtención de herramientas que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento de una empresa y, por lógica, de sus empleados; es para la mente lo mismo que el entrenamiento físico para los atletas. Así que hay que entrenar y capacitarse para llegar a nuestra meta.

II. Estilos de capacitación en las organizaciones.

Existen diversas formas de poder comunicarnos y expresar nuestros pensamientos a los empleados de las empresas, para con esto lograr el beneficio de ambos; asimismo, podemos entrenar y brindar capacitaciones a través de diferentes medios, dentro de ellos se pueden citar:

Tipos	Características
Videoconferencias	Con las videoconferencias, una reunión crítica, toma sólo unos cuantos minutos en organizarla. Además, previenen errores y están siempre disponibles. Gracias a ellas, la información está siempre fresca, exacta y a tiempo. Cancelar una reunión importante, adelantarla o aplazarla es muy fácil, eliminándose, de esta manera, los problemas que esto podría traer al tener que cancelar compra de pasajes a última hora, o reservar vuelos anteriores, entre otros.
Vía e-mail	Consta en brindar instrucción virtual a los empleados para mejorar puntos en los cuales se está un poco bajo. También este coaching tiene sus ventajas y desventajas.
Capacitación vía telefónica	Similar a la capacitación vía e-mail, esta consta en brindar adiestramiento vía telefónica a los empleados, para mejorar puntos débiles y de forma informal mantener un contacto con ellos.
Coaching	Interacción directa y física de un coach con un coachee para el mejoramiento de las actividades desempeñadas en la empresa.

Fuente: Elaborado por Marcia Montero Rojo, 2007

Ya vistos los tipos de capacitaciones, en este artículo me enfocaré en lo que es el coaching, sus funciones y como un buen coach es una parte vital del proceso para el bienestar de la empresa y los empleados.

III. ¿Qué es el coaching?

Según Gautier y Vervisch (2004), ellos definen el coaching como un tipo de relación establecida entre dos o más personas en las que una de ellas facilita el éxito de la otra, también el coaching es una herramienta de desarrollo de directivos, jefes, que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto en la organización, el coaching también es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz.”



La intervención del coach (persona encargada de impartir el coaching) en la gente, es una acción muy relevante, orientado a resultados, además es un facilitador de conductas y en especial en realizar ya sean trabajos dirigidos en función de las personas con las que se trabaja, desarrollando coaching individuales o coaching de equipo o de organizaciones, también trabajos dirigidos en función del tipo de interacción, lo que incluiría coaching presencial o coaching telefónico, todos estos relacionados con las bases de la formación en coaching, Gautier y Vervisch (2004).

<p>Coaching personalizado</p>	<p>Estas sesiones abordan situaciones de ayuda o desarrollo del potencial de directivos. Las razones de intervención más habituales suelen ser: toma de decisiones, conflictos, estrés, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones, entre otros.</p>
<p>Coaching grupal</p>	<p>Las sesiones de coaching grupal, tienen por objetivo dinamizar a un grupo de personas o directivos. Las intervenciones más habituales pueden ser: solución de problemas, sesiones de creatividad, conflictos, entre otros.</p>
<p>Coaching presencial</p>	<p>Este tipo de coaching se brinda cuando se utilizan otros tipos de “herramientas” para brindar el coaching, por ejemplo, video cámaras, Internet, entre otros.</p>

<p>Coaching telefónico</p>	<p>Antes de la comunicación, el coach le remite un breve cuestionario vía mail. La primera sesión consta de 30 minutos donde se establece el asunto por tratar. La segunda sesión consta de una hora, donde se establece el objetivo y los primeros pasos hacia la estrategia y se le brinda seguimiento.</p>
<p>Formación en coaching</p>	<p>Finalmente, las acciones de formación en coaching, permiten desarrollar en los participantes (mandos y directivos) las competencias de coach para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.</p>

Fuente: Elaborado por Marcia Montero Rojo, 2007

Las intervenciones pueden ser estructuradas y formales cuando se establece un marco específico; informal, cuando el coach aprovecha las oportunidades del día a día para utilizar el modelo. Y también podemos utilizar la metodología para nuestro propio autodesarrollo (autocoaching).

Una tarea importante dentro del proceso de formación del coach, es capacitar y orientar a los niveles directivos como fortalecer su perfil y formación personal, eliminando las limitaciones del “área ciega” de su personalidad (la parte que no vemos, pero las otras personas sí ven) y que, en ocasiones, hacen cometer muchos errores en la actuación y que, sin embargo, no se es concientes de ello, por lo que tal vez no se sea tan popular con la gente, no se logra tener la credibilidad que se necesita tener, no se es muy asertivo cuando se expresan ideas o cuando se dirige al personal.

Este entrenamiento es fundamental, todo ejecutivo debe ser un coach por excelencia, ya que coadyuvará a fortalecer su personal y el desarrollo de habilidades para manejar y enfrentar problemas humanos, negociar, establecer relaciones interpersonales exitosas a todo nivel, descubrir y capitalizar las fortalezas de su gente, eliminar debilidades y limitaciones, optimizar el rendimiento del personal, entender que el nivel de puesto, no debe cambiar a la persona por más alto que sea o mayor poder que se tenga, pues en esta función, se tiene que pisar tierra firme, asumir una actitud sencilla, cálida y positiva; no olvidemos que la moral en el jefe de personal es como un fino cristal.

Cometer unos errores opacarán al cristal, todos los ojos siempre estarán encima de él, cada paso que dé, cada decisión que tome, como se relacione con sus iguales y subordinados, será de vital importancia para el buen coaching y aproximación, lo que generará, ya sea resistencia o fácil acoplamiento del personal, tal vez en algunas organizaciones no sea tan importante apreciar como se comporta otro ejecutivo, pero si percata de cuán bueno puede ser el jefe de personal poseído.

El coaching, como estrategia gerencial, tiene que ir más allá de sólo hallazgos de cualidades individuales, su función debe tener un enfoque sistémico organizacional, que se orienta hacia la formación del personal del grupo, para así, conseguir motivación y satisfacción en mayores cantidades, y no solo individualmente, lo que conllevará a mejores resultados y un mejor uso del coaching en la empresa, ya que se abarcará más personal, puede hacer partícipes a todos los integrantes y no solo a ciertos sectores de ésta.

Es importante saber que el coaching es una estrategia imprescindible y permanente en las organizaciones, sin embargo, se debe priorizar cuando la organización se encuentra en un proceso de cambios para el fortalecimiento de ésta a través de un nuevo plan estratégico, ajustes estructurales, como la incorporación de nueva tecnología, considerada como estrategias fundamentales para optimizar la orientación al cliente, mejora en la calidad del producto o servicio.

III. Que NO es el coaching.



Ya he ido mencionando que es el coaching, pero también es importante para que quede una idea bien clara sobre lo que es y sobre lo que no es el coaching, primero que todo el coaching NO es una cura a los problemas de la empresa, es una solución que brinda beneficios a ambas partes, de la misma forma voy a mencionar algunos factores no negativos, sino aclaratorios sobre lo que NO es el coaching, dentro de ellos se encuentra, según Miedaner (2002):

* **No es formación ni consultoría:** Los formadores suelen dirigirse más hacia la transmisión de conocimiento y los consultores aparecen como profesionales con respuestas.

El coach o tutor lo que hace más bien es plantear preguntas, no se posiciona como experto, ya que el que verdaderamente tiene las respuestas para una situación, es la persona que la está viviendo, aunque le cueste verlas o ponerlas en práctica.

* **No es Terapia:** Es cierto que dos de los hábitos que más se tienen que trabajar por ser de los más descuidados y más extensos a desarrollar son el del autodesarrollo personal y el de la comunicación. Estos, desde el coaching, se abordan en el lugar de trabajo, y desde los problemas que pueden surgir en el ámbito laboral. El objetivo del coaching no es, por lo tanto, cambiar la personalidad del directivo, ni su vida personal, afectiva, entre otros, aunque esto suela venir como consecuencia secundaria, sino hacerle funcionar mejor como gestor o ejecutivo.

Es importante diferenciar lo que es y lo que no es coaching, porque algunas veces se puede llegar a confundir con otros métodos o simplemente mal interpretar el concepto, lo que podría generar conflictos, ya que a la hora de no aclarar bien la idea, la persona puede llegar a pensar que está siendo mal informada.

IV. Cualidades de un coach efectivo

En esencia, cualquier persona puede ser un coach en una empresa, lo que varía es la posición de esta persona, el tipo de relación con el personal (directa o indirecta), carisma, entre otras; en resumen, no se tiene un perfil ideal de coach, pero dentro de las características que más pueden relucir y se consideran como las más fundamentales, se podrían mencionar:

Competencias psicosociales de un buen COACH	Características
Positivo	Su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad, brindar coaching a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo.
Entusiasta	Su actitud es contagiosa, ya que infunde energía positiva en cada encuentro.
Confiable	El coach confía en que sus empleados pueden realizar la labor asignada correctamente.
Directo	Utiliza comunicación efectiva, específica y concreta.

Orientado a la meta	Fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.
Experto	Atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.
Observador	Es consciente de aquellos aspectos que no se expresan con las palabras sino con los gestos.
Respetuoso	Trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.
Paciente	No insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asignó.
Claro	Se asegura que sus empleados comprenden lo que les explica.
Seguro	Mantiene siempre una presencia fuerte.

Fuente: Elaborado por Marcia Montero Rojo, 2007

Ahora bien, con todas estas cualidades idóneas para el puesto, ¿Cómo se escoge dentro de una organización a un “buen coach”?

Para seleccionar un buen coach, deben considerarse las competencias anteriormente mencionadas junto con un análisis de la personalidad.

No basta que una persona tenga facilidad de palabra, buen carácter, credibilidad, experiencia, entre otras características, que son la base para que el coach y sus seguidores tengan una relación de éxito y beneficios para ambos.

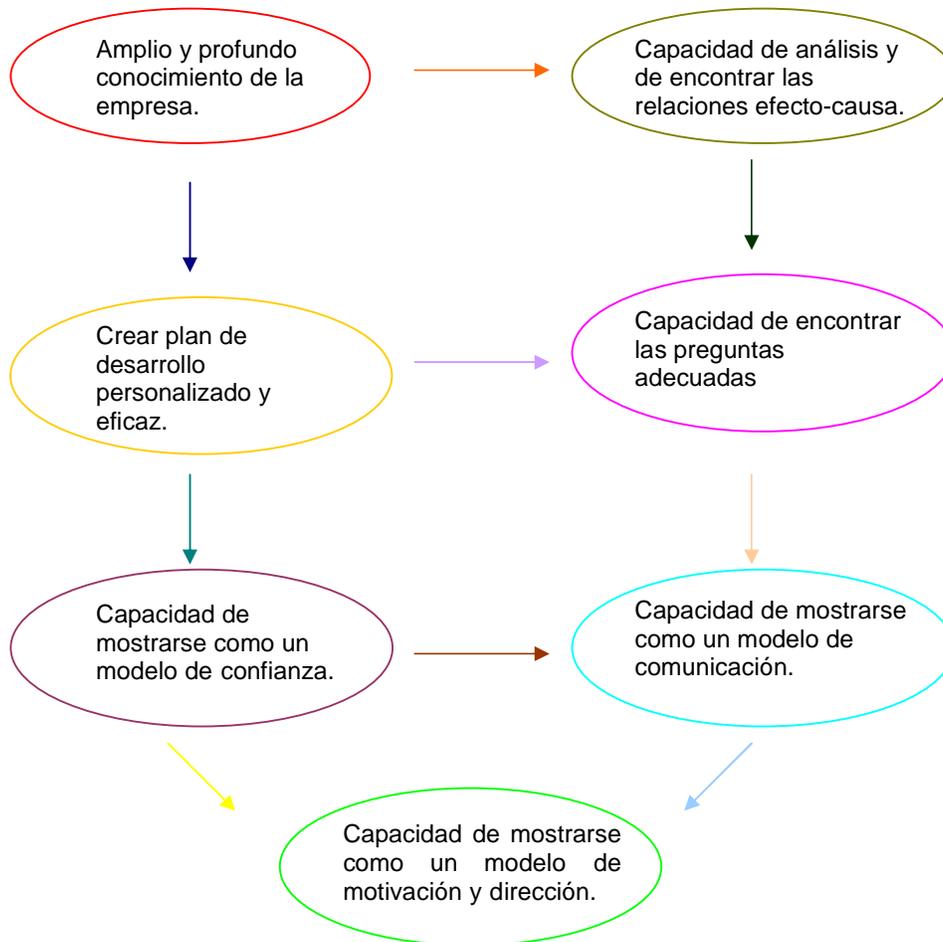
Dentro de algunas cualidades imprescindibles para un buen coach están: que posea claridad en su comunicación, de forma que, el mensaje que se quiera transmitir sea realmente el que los subordinados captaron para evitar mal entendidos, y por ende, problemáticas; por otro lado, el apoyo brindado al equipo, debe aportar la ayuda que necesitan, pues esto creará en los empleados sentimientos de confianza y estabilidad; muy importante mencionar la construcción de compañerismo, esto permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen, creando también sentimientos de asociación por la cual se comparte una visión de las metas comunes para así, tener una misma perspectiva lo que significa que se comprende el punto de vista de los subordinados.

Dentro de todas estas cualidades, es importante mencionar que siempre hay un factor de riesgo, lo que simbolizaría permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos, esto va de la mano con la paciencia, pues son la clave para prevenir que el coach simplemente reaccione ya sea a la defensiva o en forma violenta.

Para generar confianza entre los subordinados, y por ende fuertes lazos entre los dos, es necesario que el coach tenga tanto presente el principio de confidencialidad; el mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por tanto, de la credibilidad como líder, como también es importante brindarle a cada uno de ellos el respeto como seres individuales.

V. Funciones fundamentales del coach

Según Edgar Eslava (2007), en su artículo "Coaching en la gestión del capital humano dentro de las condiciones", dentro de las funciones fundamentales que debe de cumplir un coach se incluyen:



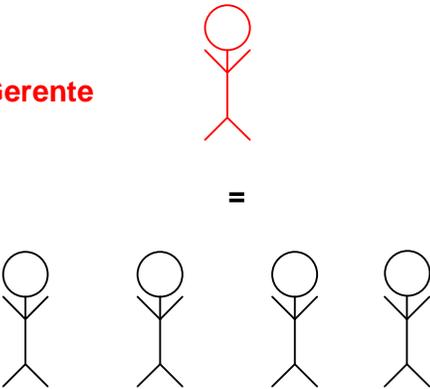
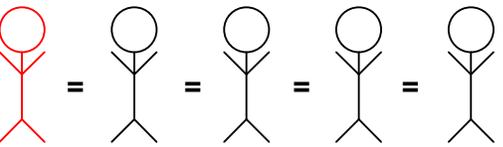
Fuente: Elaborado por Marcia Montero Rojo, 2007

También, posee la capacidad para captar y tener en cuenta las variables organizacionales que rigen la cultura donde se encuentra la empresa, las cuales condicionan el contexto en el que puede desarrollar su actuación como coach.

De igual forma, tiene que tener en cuenta las metas y los valores personales de los ejecutivos sobre los que actúa, así como los suyos propios.

Dentro de las funciones del coach tenemos que debe de ser un líder que, además de visionario, sea inspirador, un seleccionador de talentos, quién deje a la empresa “los mejores empleados”; debe facilitar entrenamiento de equipos, acompañarlos en sus actividades, por ejemplo, acompañar a los vendedores en el campo para otorgar feedback sobre la labor desempeñada, brindar motivación y ser un mentor de sus empleados a cargo, gestionar el trabajo en equipo y siempre tener estrategia innovadoras.

V. Diferencias entre gerentes y coaches.

GERENTES	COACHES
<p>Gerente</p>  <p>Subordinados</p> <p>Relación de + a -</p>	<p>Coach + subordinados = coachees</p>  <p>Relación equitativa, horizontal, aquí no existe quien es más o menos...</p>

Fuente: Elaborado por Marcia Montero Rojo, 2007

Existe, mucha confusión acerca las de diferencias del coaching con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular, único. El coaching es un ejemplo diferente, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados en trabajo en equipo.

El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser". Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

Según Miedaner (2002), las diferencias entre gerentes y coaches son:

GERENTES	COACHES
<p>Ven su posición como el de dirigir y controlar el "performance" (lo que se percibe, lo que se ve) de su gente, para obtener resultados predecibles.</p>	<p>Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.</p>
<p>Tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos</p>	<p>Están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos</p>

previamente definidos.	comunes de la empresa.
Tratan de motivar a la gente.	Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.
Son responsables por la gente que dirigen.	Demandan que la gente que "coachean" sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
Obtienen el poder de la autoridad de su cargo.	Obtienen el poder de sus relaciones con la gente que ellos "coachean" y de sus compromisos mutuos.
Piensan que es lo que anda mal y porqué suceden las cosas.	Están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando".
Miran el futuro basados en sus mejores predicciones.	Miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
Lideran equipos.	Crean posibilidades para que otros lideren.
Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos.	Usan los límites y los obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
Se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo.	Proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.

Usan premio y castigos para controlar conductas.	Confían y permiten a los “coachees” que decidan su propia conducta.
Piensen que la gente trabaja para ellos.	Trabajan para la gente que “coachean”.
Buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden.	Buscan los resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
Mantienen y defienden la cultura organizacional existente.	Crean una nueva cultura.

Fuente: Elaborado por Marcia Montero Rojo, 2007

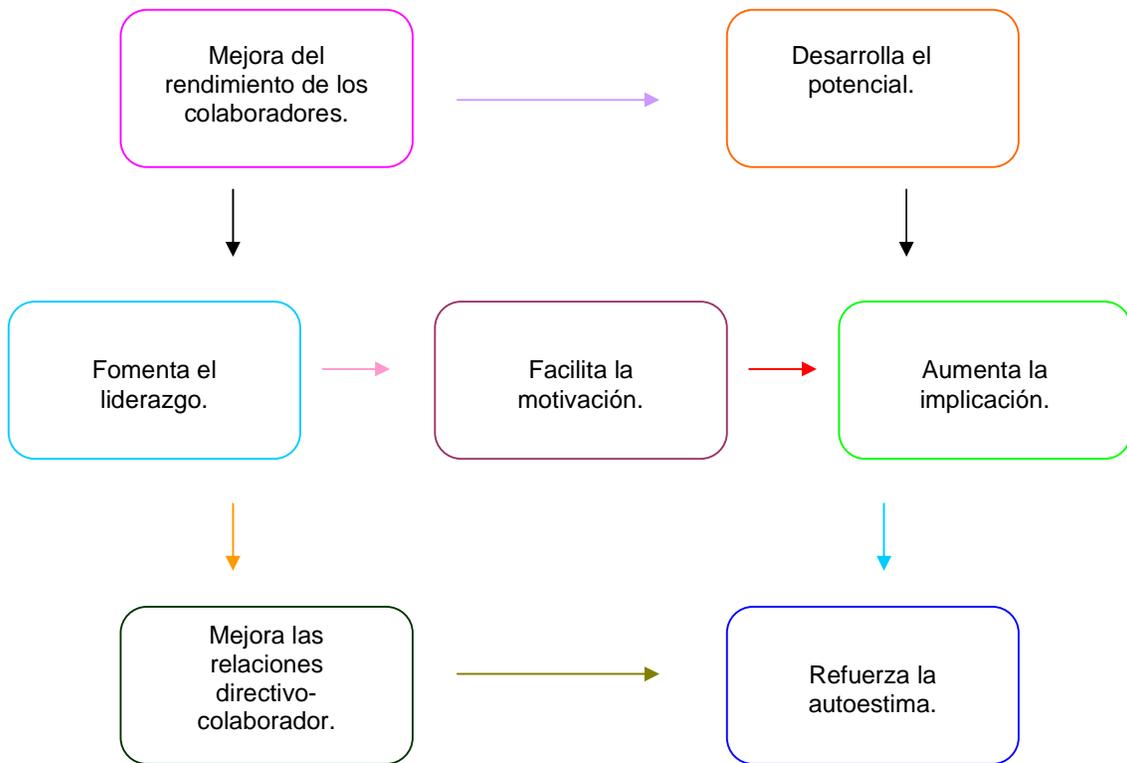
A lo hora de hacer una diferenciación entre gerentes y coaches nos queda una idea muy clara sobre las funciones de cada uno y lo que deben desempeñar como “jefes”. Lo que los diferencia, en general, es que un gerente siempre buscará la satisfacción de la empresa y el coach la satisfacción del empleado para enfocarse en la empresa.

VI. ¿Qué aporta el coaching a las personas y a las organizaciones?



El coaching permite operar ese cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz, que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los colaboradores.

Resumiendo: el coaching aporta valor a las organizaciones porque:

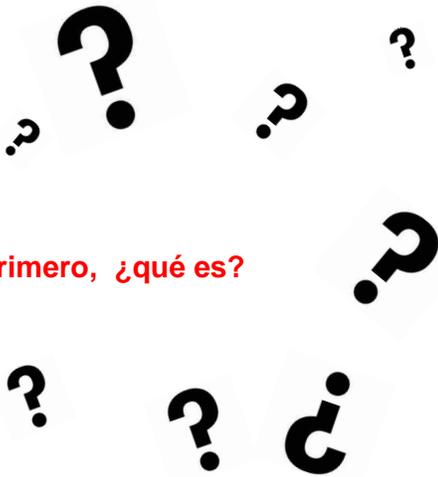
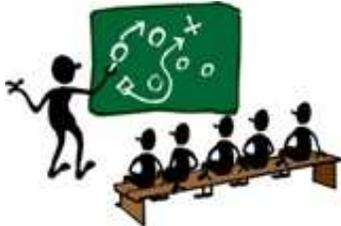


Fuente: Elaborado por Marcia Montero Rojo, 2007

Dada la importancia de los beneficios, cada vez son más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo.

VII. Propuesta para el desarrollo de una capacitación a través del coaching.

A continuación brindaré una proposición de cómo hacer del proceso de coaching, algo rápido, eficaz, dinámico y sobre todo beneficioso para la persona que lo brindará a los colaboradores.

 <p>Primero, ¿qué es?</p>	<p>Como ya lo he ido mencionando, el coaching es una herramienta de desarrollo de directivos, que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional, para el posterior impacto en la organización.</p> <p>Dicho sistema proporciona información, conocimientos, habilidades, referencias, colaboración y asesoramiento personalizado, para que cada directivo desarrolle ocho hábitos que para mi concepto son clave.</p>
<p>Ahora bien, cuáles son los objetivos principales:</p>	<p>Que el Directivo se desarrolle tanto profesional como personalmente, para lograr un funcionamiento óptimo como gestor o ejecutivo y, que este desarrollo personalizado, tenga un impacto a todos los niveles en la empresa.</p>
<p>Muy bien, y ¿Para quién está dirigido?</p> 	<p>El coaching está destinado principalmente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las personas con responsabilidad dentro de una empresa. • Todas las personas consideradas “clave”, no sólo desde el punto de vista objetivo, sino también desde el punto de vista subjetivo.
<p>Y ¿Por qué coaching y no otro método?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por el poco tiempo tenido por los ejecutivos, debido a la necesidad de la empresa y debiendo reducir costes, aumentar la productividad y mejorar el servicio al cliente. • Por la presión con la que tienen que vivir, día a día, que se retroalimenta a sí misma.

<p>Y... ¿cuáles son las ventajas del coaching ante otro tipo de entrenamiento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por desarrollarse en un clima de absoluta confianza y confidencialidad. De esta manera, todos los asuntos pueden ser abordados durante una sesión de coaching: Se sigue un proceso totalmente personalizado. • Al tratarse de una persona externa, el coach o tutor ayuda a desarrollar una adecuada percepción de la realidad y a posicionarse, desde una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo que conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista antes no contemplados. Gautier, Vervisch (2004).
<p>¿Que tipo de empresa aplica para el coaching?</p>	<p>Tiene que ser una empresa cuya capacidad de adaptación a los nuevos métodos de trabajo sea la óptima, de ahí que demos importancia al cambio cultural, asimismo tiene que ser una organización con facilidad para involucrar a los trabajadores en los proyectos de la empresa.</p>

Fuente: Elaborado por Marcia Montero Rojo, 2007

Ahora bien, con los conceptos bien definidos, sobre lo que voy a trabajar, me dirigí a una reclutadora de Intel Costa Rica, la Señora Ana Cristina Díaz, con el fin de conocer lo que ella opinaba sobre lo que es el coaching. De las respuestas que obtuve de ella, pude notar que el concepto que se maneja es muy globalizado, ya que el coaching en una empresa tan grande y de gran prestigio como lo es Intel, lo perciben como una *“herramienta de desarrollo de habilidades sino que también como herramienta de manejo de desempeño”*

De igual forma respecto al concepto nato de coaching, la consultada respondió que el *“coaching es una relación entre dos personas (no necesariamente empleado / jefe), en la cual una o ambas obtienen un crecimiento en algún tema en particular”*. Estoy en total acuerdo con ella, pues no solo se obtiene un crecimiento entre ambos, sino que, también se da una conexión no solo entre gerentes y subordinados, sino que, entre los mismos empleados entre sí.

Respecto a la aplicación del coaching dentro de la empresa, mencionó que sí lo aplican, ya que lo consideran un método de capacitación muy eficiente del cual se puede aprovechar el tiempo, porque en Intel fusionan el coaching con una forma de aprendizaje rápido y, además, lo utilizan junto con planes de acciones y así obtienen resultados muchos más beneficiosos y eficaces.

VIII. Propuesta para un programa de coaching

Con las respuestas obtenidas y con una idea más clara de lo que se busca con el coaching en una empresa, procederé a crear mi propuesta de cómo desarrollar un proceso de coaching, etapa por etapa.

Etapa 1. Selección: primero que todo, la elección de los directivos o personas “clave” en donde la empresa tiene interés para realizar un coaching. El interesado deberá estar siempre de acuerdo con realizar el proceso que le exigirá un pequeño trabajo adicional y unos ciertos compromisos con su mejora profesional.

Etapa 2. Diagnóstico: se llevará a cabo la realización de un diagnóstico directivo concreto, que detalle el nivel adquirido de cada uno de los hábitos buscados en el directivo. Este diagnóstico se realizará mediante una entrevista personal y una serie de cuestionarios. Uno de estos cuestionarios mide el nivel de desarrollo poseído por la persona en cada uno de los hábitos directivos. Tal diagnóstico es personal y confidencial, solo para la persona que va a realizar el proceso de coaching.

Etapa 3. Devolución: se brinda una entrevista de devolución del diagnóstico: Se hablará con el ejecutivo para explicarle lo que se ha observado, los hábitos que tiene desarrollados de manera más o menos óptima, y aquellos en los que se debería mejorar. El fin de esta entrevista es contrastar si él tiene esa misma percepción de su problemática, y si está de acuerdo con trabajar en esos puntos en concreto. De no ser así, habría que seguir dialogando con él para ver en qué piensa que debería mejorar. En esta misma entrevista, ya se le dan las instrucciones para que elabore personalmente su plan de desarrollo directivo.

Etapa 4. Feed-back: se envía al coach del plan que se va a desarrollar para dar al interesado un feed-back del plan por ejecutarse.

Etapa 5. Objetivos: se ejecuta una entrevista para fijar los objetivos de desarrollo, desde el diagnóstico y plan personal. Realización de un contrato en donde el coach se compromete a ayudarlo a lograr esos objetivos y el ejecutivo se compromete a trabajar para el mismo fin.

Etapa 6. Entrevistas de desarrollo: A partir de aquí, seguirán una serie de entrevistas de una hora, con intervalo mensual. En ellas ya se trabajará a fondo sobre los objetivos, se irán desarrollando poco a poco, poniendo en práctica, revisando, y se irá confirmando si el plan de acción es efectivo o no. De no ser así, se revisaría el diagnóstico, y la forma de trabajar sobre los objetivos, buscando siempre la excelencia en el proceso de coaching.

Etapa 7. Mantenimiento: el Coach siempre va a quedar a disposición del directivo, vía e-mail o telefónica, para cualquier consulta que éste necesite. Todas sus dudas enviadas por e-mail o carta serán respondidas en un plazo no superior a 48 horas. Asimismo, el proyecto no será superior a un año, con flexibilidad, según sean las necesidades.

Ahora bien, siguiendo paso a paso este programa, considero que se llegará a un buen “entrenamiento” para el líder quien después desempeñará todo los coachings en su trabajo; con esto, tanto la empresa como los empleados, obtendrán beneficios y ganancias tanto en el nivel personal como laboral.

IX. Conclusión

Después de haber analizado, discutido y elaborado un artículo sobre el coaching, puedo concluir que éste se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa, porque así lo sienten, porque así lo desean. A su vez, el coaching, ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva, basado en observación

El coaching es una manera de buscar liderazgo, con una movilización hacia el éxito de equipos ganadores, se aplica cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre la mejora de los empleados, que causa así un bajo rendimiento laboral, cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y, rara vez, la corrección, es bueno para los empleados y para los gerentes, pues mediante éste, el gerente desarrolla sus relaciones, las cuales tendrán como resultado un desempeño óptimo para el jefe y sus empleados.

De hecho, otra de las principales metas del coaching efectivo, es crear un ambiente en donde los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior, quien, a su vez, cambia la actitud del empleado hacia una perspectiva de cooperación en equipo, lo que le permite al coach que sus esfuerzos rindan resultados específicos.

Entre los beneficios del coaching podemos citar: desarrollo de las habilidades de los empleados, facilita el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño, fomenta relaciones laborales productivas, mejora el desempeño y la actitud, entre otras.

Asimismo dentro de la propuesta planteada se puede detallar siempre el interés y enfoque principal hacia el coach antes que los empleados. Por qué esto? Simple, porque primero se necesita una persona que realmente "viva" el coaching, para que éste, como ya antes lo mencioné, sepa cómo motivar a los demás, para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en sí mismo y como sobreponerse a los fracasos.

En conclusión, el coaching es un sistema integral que trata de cómo se hace en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.

Referencias:

Benédicte, M (2004) ***Coaching directivo***. España. Editorial: Oberón.

Levionnois, M (1991) ***Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos***. España. Editorial: Díaz de Santos, S.A.

Perry, S (2002) ***Guía completa de coaching en el trabajo***. España. Editorial: McGraw-Hill.

Talane, M (2002) ***Coaching para el éxito***. Editorial: Urano Colección: Psicología aplicada

Edgar, E (2007) ***Coaching en la gestión del capital humano***. Recuperado el día 22 de septiembre del 2007 de <http://www.degerencia.com/articulo/coaching>