



LAS
CLAVES
DEL COACHING

altonivel

www.altonivel.com.mx

FUENTE: **REVISTA ALTO NIVEL**

ÍNDICE

Hoy las empresas ven a sus colaboradores como los principales socios estratégicos del negocio. El coaching es la herramienta perfecta para alcanzar exitosamente los objetivos de ambos actores. Cinco expertos nos hablan del tema.

2 pies + 1 balón. El resto es imaginación y coaching	3
En búsqueda de la piedra angular empresarial	7
Coaching, el secreto mejor guardado	11
¿Qué áreas en la empresa necesitan de coaching?	
... esa es la pregunta	15
Apto para la generación X, Y... Z	19

2 pies + 1 balón.

El resto es imaginación y coaching

“El coaching tiene su origen en los deportes, donde un coach ayuda a un atleta a tener un alto rendimiento en su competencia. En las empresas, se refiere a entender las debilidades y fortalezas de gerentes y ejecutivos a través de una interacción personal para sumir roles más importantes”. Alberto Mondelli, director ejecutivo de Capital humano para América Latina de Mercer.



¿QUÉ ES COACHING?

Es un sistema de preguntas mediante el cual un coach (profesional) asesora de una forma más personal a un coachee (supervisado), para identificar y potenciar sus habilidades, que a menudo jamás pensó que tuviera.

¿ES NUEVO ESTE TÉRMINO?

No. Este concepto existe desde hace mucho tiempo en los deportes. Proviene del término inglés to coach (entrenar), el cual hace referencia a la persona que ayuda y apoya a los jugadores para concentrarse en sus aptitudes.

En las empresas, el coaching se ha convertido en una práctica más formal desde hace unos 10 años, sobre todo en la medida en que se han desarrollado las metodologías, protocolos y procesos adecuados para entender lo que las empresas esperan de las personas.

GENERALMENTE LA DEFINICIÓN CAUSA CONFUSIÓN. ¿ES LO MISMO COACHING Y COACHING EMPRESARIAL?

No. Coaching empresarial es una nueva disciplina, inspirada en los grandes coaches deportivos, que es llevada al ámbito organizacional como una forma de entender las debilidades y fortalezas de gerentes y ejecutivos a través de una interacción más personal.

El objetivo es desarrollar sus habilidades y fortalecer sus competencias ya existentes, de manera que puedan ir asumiendo roles cada vez más importantes dentro de la empresa.

Técnicamente se trata de un diálogo más cercano y profundo entre coach y coachee, mediante el cual el primero busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el segundo. Esta conversación se inicia y desencadena en torno a situaciones concretas que enfrenta el coachee.

¿HACIA QUÉ NIVELES JERÁRQUICOS SE DEBE ENFOCAR UN PROGRAMA DE ESTA NATURALEZA?

El punto de partida es el director general de la empresa, quien es el caso más crítico y complejo a la hora de recibir retroalimentación. Algunas veces el Consejo de Administración o las personas que le reportan lo

pueden asistir, pero a fin de cuentas su relación no es tan cercana como la que establece con un coach.

Las siguientes áreas para recibir asesoría serían aquellas donde hay un impacto directo en los resultados de la empresa, con el fin de identificar a la gente de alto potencial.

¿Cómo se pone en marcha un programa así? ¿Cómo inicia la relación entre una empresa consultora y un cliente en particular?

Primero la empresa detecta el problema y llama a una consultora o especialista para hacer un análisis y determinar cómo solucionarlo.

Después se detalla quiénes son las personas involucradas (y que estarían sujetas a un proceso de coaching), cuáles son los objetivos, en cuánto tiempo se desean ver

resultados y cuál será la metodología a utilizar. Una vez establecidos esos términos, se procede a crear un plan de acción y se le da seguimiento.

Cuando una empresa requiere coaching, ¿el coach debe ser externo?

No necesariamente. Cuando los coaches son externos es por cuestiones de confidencialidad. Si bien puede haber gente capacitada dentro de la empresa para realizar esta función, es preferible trabajar con asesores que no compartan información y puedan ser más sensitivos.

¿Qué perfil debe poseer el coachee?

Aunque no existe un perfil y características determinadas, sí se necesita tomar en cuenta que la relación entre el coachee y su coach será muy personal, por lo que se intuye que el coachee deberá estar dispuesto y comprometido a mantener una comunicación honesta, bastante abierta y muy cercana. Este tipo de relación no necesariamente se da con el resto de las personas dentro de la organización porque existe incompatibilidad de caracteres.

¿El coaching se puede practicar en cualquier área o departamento de la empresa?

Sí, aunque este tipo de procesos son más frecuentes a nivel ejecutivo.

Es una práctica limitada, sobre todo porque implica una inversión importante en términos económicos por parte de la empresa y también porque cada individuo debe estar dispuesto a compartir su tiempo y sus asuntos personales para compaginarlos con los objetivos de la compañía.

Una tendencia actual es que el coaching también se lleve a cabo con gente de alto potencial, pero que no necesariamente está en niveles de alta dirección o ejecutivos. Esto porque la estrategia de algunos corporativos es reconocer y aprovechar el talento de su capital humano.

¿Qué rol juega recursos humanos? ¿Es vital que se relacione con el programa de coaching?

No necesariamente. Es muy válido y es parte de su rol estratégico. El área de Recursos

humanos puede involucrarse en la coordinación del plan de acción de un proceso de coaching, pero a final de cuentas no lo lleva a cabo.

¿Por qué es importante recurrir a una consultora para realizar un programa de coaching?

Porque la guía de un especialista determina el nivel e impacto de los resultados. No hablamos de un tema superficial, sino de un proceso determinante en el desarrollo de todo ejecutivo, quien debe aprender a forjar, más que nada, un estilo personal de liderazgo. Un mal consejo o asesoría tiene consecuencias nefastas para la empresa y a nivel personal, pues el individuo puede sufrir problemas emocionales que lo lleven a ser poco productivo.



*Alberto Mondelli
director ejecutivo de Capital humano
para América Latina de Mercer*

En búsqueda de la piedra angular empresarial

“Ahora que se habla de sustentabilidad, compaginar los objetivos económicos de la empresa con aspectos sociales, de cuidado del medio ambiente y del individuo en sí mismo, el tema del coaching encaja perfectamente como una piedra angular para crear las compañías donde todos quisiéramos trabajar”...
Ricardo Haneine, vicepresidente de A.T.Kearney.



¿CUÁL ES EL OBJETIVO DEL COACHING EMPRESARIAL?

Mejorar el nivel de desempeño y las habilidades de los equipos directivos, con el objetivo de alinearse perfectamente a las metas de la empresa y crear una mayor riqueza para los accionistas y toda la gente que integra la compañía.

¿CUÁLES SON SUS GRANDES BENEFICIOS?

Están relacionados con lo siguiente:

1. La productividad en la empresa
2. El ambiente de comunicación que se produce en el entorno laboral
3. La capacidad de la gente para crecer con una expectativa más clara

Cuando las personas trabajan en un entorno más agradable (en el sentido de que no desligan la parte personal de la profesional) se establece un gran vínculo entre el conocimiento de sí mismas y el desarrollo de la empresa. Se rompen los niveles jerárquicos y las barreras de “yo soy el jefe”, y se crea una cultura abierta de comunicación sin intereses egoístas.

¿QUÉ ELEMENTOS FORMAN PARTE DEL COACHING?

Estilo de liderazgo, comunicación de puertas abiertas, motivación y retroalimentación son los más importantes.

¿EXISTE UN MODELO O ESQUEMA PREESTABLECIDO PARA REALIZAR COACHING?

No existen esquemas predefinidos; sin embargo, en la práctica se han ido construyendo algunos modelos y marcos de análisis. En todos ellos, los elementos que más destacan son la sensibilidad y la creatividad de la gente que realiza el proceso de coaching, lo que incluye el entendimiento del ánimo y del estilo de

liderazgo de la persona que lo va a dar, pero también de quien lo va a recibir.

¿CÓMO REPERCUTE EL COACHING EN EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN?

Aunque no es una condición establecida, sí se percibe un rendimiento superior en las empresas que realizan procesos de coaching, en comparación con aquellas que no los acostumbran. Según la lista de Las mejores empresas para trabajar, el coaching no es una característica universal, pero sí un factor importante para mantenerlas en este top.

¿HAY DIFERENTES TIPOS DE COACHING?

Sí. Partiendo de la idea de que coaching es sinónimo de retroalimentación (más otros elementos), éste se puede aplicar tanto por acciones positivas como correctivas.

a) Cuando los resultados en la empresa han sido satisfactorios y se han cumplido los objetivos, el coaching puede aplicarse para llegar a la causa-raíz de lo que estuvo bien hecho.

b) Cuando se detectan fallas, el coaching puede ser constructivo. En este caso, la retroalimentación va orientada hacia lo que se tiene que corregir para alcanzar las metas planeadas.

¿CUÁL ES EL ROL DEL COACH?

El coach debe entender el estilo de la persona a quien va a asesorar. Hoy existen evaluaciones muy precisas para clasificar a la gente por los rasgos de su personalidad, identificar sus habilidades y descubrir su estado de ánimo.

¿CUALQUIER PERSONA PUEDE DAR ASESORÍAS?

Un coach tiene que ser un especialista y una persona bien entrenada para interactuar con su supervisado y comprender las características de su personalidad. Debe ayudar a que mejore su nivel de desempeño y desarrolle aún más sus habilidades. Como es un proceso creativo y con un impacto importante, el programa no acepta a cualquie-

ra, pues una mala asesoría desencadenaría grandes secuelas, incluso personales.

En las grandes organizaciones, por ejemplo, se fomenta mucho el desarrollo de sucesores, quienes a su vez tienen el compromiso de coachear y capacitar a su gente. Aquí el coaching es un reflejo de cómo van creciendo y madurando como líderes. Un buen coach tiene la capacidad de hacer crecer a su gente y delega cuando ya está preparada. Sin embargo, si el nivel de liderazgo más alto argumenta que no tiene tiempo para transmitir lo que ha aprendido, claramente la cultura corporativa no va a fomentar que se haga coaching. Hablamos de líderes que no quieren perder el control y cuyo estilo es tener todo bajo su mando.

¿CÓMO SE MANEJA UNA SESIÓN DE COACHING?

En términos de estructura, en un coaching efectivo se planea una reunión previa para definir y acordar los objetivos que se quieren alcanzar.

Lo recomendable es que los participantes se preparen con información y datos relevantes, como los resultados financieros de periodos anteriores o los informes de las actividades realizadas, para tener un contexto más amplio del problema o la situación a mejorar.

El siguiente paso es poner sobre la mesa lo que se ha logrado y los porqués. La idea es identificar cuáles son los bloques que limitaron los resultados, discutir a través de diversos cuestionamientos las opciones

viables para desahogar esas trabas y finalmente determinar las próximas acciones a realizar. Coach y coachee se comprometen mutuamente.

¿COACHING HACE REFERENCIA A UNA RELACIÓN "UNO A UNO" O TAMBIÉN A UNA RELACIÓN DE EQUIPO?

Generalmente el coaching se aplica uno a uno, pero también puede aplicarse a un ambiente de equipo. En este caso es muy importante que el líder tenga la capacidad de planear, organizar y definir expectativas, y que su equipo esté en la mejor disposición de escuchar la retroalimentación hacia todos los frentes.



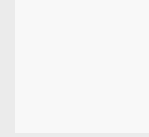
*Ricardo Haneine
vicepresidente de A. T. Kearney*

Coaching, el secreto mejor guardado

“En un proceso de coaching empresarial el individuo se está autodesarrollando. Por ello es importante que su coach (como los abogados o los psicólogos) mantenga un compromiso real de confidencialidad”... Martín Folino, socio consultor de Accenture.



¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN COACH COMO PERSONA?



Es un especialista entrenado para escuchar, observar y adaptar su enfoque individual a las necesidades de sus clientes. Es un experto que busca soluciones y elabora estrategias para resolver los problemas de su cliente, entendiendo que éste cuenta con los recursos, el conocimiento y la experiencia necesarios para iniciar un proceso de descubrimiento mutuo.

¿EXISTE UN ENTRENAMIENTO ESPECÍFICO PARA LLEGAR A SER UN BUEN COACH?

Por supuesto. Los coaches profesionales son individuos con una certificación definida y con experiencia probada. Ahora bien, no todas las relaciones que se establecen son de coaching. Si la relación no es profesional, estamos hablando de mentoring. En este modelo, sólo se aconseja al individuo en términos de su desarrollo y su carrera, pero sin una supervisión activa. Esta supervisión es importante porque el coach se involucra realmente con la organización.

¿CÓMO SE DEFINEN LOS SERVICIOS DE COACHING?

Los servicios de coaching se pueden visualizar en tres dimensiones:

- a) Por una dimensión organizacional, en la cual se determinan los diferentes niveles de la compañía y el tipo de coaching que se va a proveer (ejecutivo o de liderazgo)
- b) Por el área o razón para su aplicación, pues dependiendo del objetivo y el área funcional los tópicos pueden ser más amplios o requerir de diferentes niveles de experiencia por parte de los coaches

c) Por el tipo de coaching, es decir, si será un proceso provisto por expertos externos o si realmente se habilitará a la organización para internalizar el coaching dentro de la compañía. Este aspecto varía, según el grado de cultura y madurez de cada empresa.

INDEPENDIEMENTE DE SU ENFOQUE O ALCANCE, ¿CUÁLES SON LOS COMPONENTES BÁSICOS DE UN PROGRAMA DE COACHING?

- Establecer los objetivos y audiencia que tendrá el programa en la empresa
- Planificar y definir las métricas adecuadas de los criterios de éxito del programa

- Determinar el estado de readiness o disponibilidad de la organización
- Obtener el patrocinio del programa
- Planificar la estructura global del programa
- Determinar los esquemas de confidencialidad con que se seguirá el programa
- Seleccionar los coaches y el tipo de entrenamiento que se efectuará
- Comunicar los resultados

¿UN PROGRAMA DE FORMACIÓN O CAPACITACIÓN LABORAL ES SIMILAR A UN PROCESO DE COACHING?

No. Un programa de formación se plantea desde un punto de vista de nivel de estudios, mientras que el coaching es mucho más efectivo.

De acuerdo con diversos estudios, los cambios de comportamiento en un proceso de coaching son más notorios que en un programa de formación y capacitación per se. La capacitación tiene una efectividad de 20%, pero en un proceso de coaching esta garantía se eleva al 80%.

¿QUÉ RESULTADOS GENERA UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL CUANDO ES EFECTIVO?

Los estudios y la experiencia demuestran que:

- Mejora notablemente el desempeño de directores y ejecutivos
- Eleva la productividad de los equipos de trabajo en la dinámica cotidiana
- Desarrolla un estilo de liderazgo
- Provee una mayor confianza personal

- Ayuda a balancear los aspectos personales con los objetivos de la organización
- Bien estructurado, se convierte en un elemento de crecimiento profesional

SE PIENSA QUE UN PROGRAMA DE COACHING ES TARDADO Y CARO. ¿CUÁLES SON SUS TIEMPOS Y COSTOS?

Estos factores naturalmente varían dependiendo del tipo de programa y el impacto que busca. También están sujetos a la metodología que se va a aplicar. Por ejemplo, en ocasiones los clientes solicitan coaches personales por un expertise particular o por sus habilidades específicas, lo que implica tiempos y costos diferentes a un esquema más definido.

La mayoría de las veces, el objetivo de los programas de coaching es facultar o habilitar a la organización, por lo que su tiempo y costos de implementación se determinan en función de la transformación que se está haciendo y de las nuevas oportunidades que se vislumbran.

¿EXISTEN PROCESOS PARA MEDIR LOS RESULTADOS DE UN PROGRAMA DE COACHING?

Sí. El proceso de medición se enmarca según el servicio. Una forma básica se fundamenta en el modelo clásico compuesto por varias etapas. Según éstas, se miden reacciones, desempeño y resultados aplicados a un negocio específico.

¿LA CULTURA DE LA EMPRESA INFLUYE EN LOS RESULTADOS DEL COACHING?

Sí. La madurez de la cultura corporativa define la preparación de la empresa para recibir retroalimentación. En algunos casos, la filosofía institucional especifica si se pueden utilizar coaches externos o si se habilita a la organización para formar sus propios coaches.

EN SUMA, ¿PARA QUÉ SIRVE EL COACHING?

Para mitigar riesgos, adaptarse a los cambios complejos de entornos muy dinámicos y cuando una organización requiere apoyo en términos de una transformación interna.



*Martín Folino
socio consultor de Accenture*

¿Qué áreas en la empresa necesitan de coaching? Esa es la pregunta

“El coaching es un punto medular en la estrategia de negocio de cualquier empresa porque, a fin de cuentas, es una práctica que va alineado con el objetivo de volver el negocio más productivo y eficiente”... Alejandro Alba, socio consultor de Ernst & Young.



¿CUÁNTO DURA UN PROGRAMA DE COACHING?

Puede prolongarse ¡toda la vida!, pues es un proceso dinámico y en constante evolución.

¿EL COACHING SE LIMITA A ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL O TAMBIÉN ESCARBA EN EL PASADO DE COACH Y COACHEE PARA ENCONTRAR INFORMACIÓN VALIOSA?

No debemos de pasar por alto que en el coaching se comparte la experiencia y los conocimientos adquiridos por el coachee durante muchos años de trabajo en otras empresas, incluso de giros diferentes a los de su coachee, lo que naturalmente es un valor agregado muy importante, lo que se traduce en una relación que difícilmente se puede crear a distancia.

Quizá el siguiente paso es aprender a hacer este tipo de tareas con medios remotos y romper el mito acerca de que el coaching es un tema muy personal y en el que se tienen que sentar dos en la mesa para que funcione. No es seguro que esto vaya a suceder, pero es un hecho que hoy en día hay gente que supervisa a otras personas y las conoce sólo hasta la fiesta de Navidad de la compañía o en reuniones posteriores.

¿LAS ORGANIZACIONES YA LE DAN AL COACHING EL VALOR QUE REALMENTE TIENE?

No, porque aún es un concepto muy poco entendido y asimilado. Uno de los factores

que han complicado la comprensión de su valor es la supervisión a distancia.

La globalización presentó al trabajo remoto como una innovación. Como consecuencia, se crearon equipos supervisados por gerentes o ejecutivos que a veces ni siquiera se conocen en persona, pues toda su comunicación se hace de manera remota. Esto complica el coaching, porque ¿cómo asesorar a alguien que está lejos?

¿CÓMO SE DETECTA QUIÉNES O QUÉ ÁREAS EN LA EMPRESA NECESITAN DE COACHING?

Antes que nada, es primordial tener muy clara la visión de la compañía y las metas que

se haya planteado en el mediano y largo plazos.

Por ejemplo, los objetivos de una institución financiera son muy diferentes a los de una armadora de autos o fabricante de empaques. Para la primera, el enfoque principal son los servicios al cliente; para las otras dos, los procesos productivos son vitales.

En el primer caso, un programa de coaching será más efectivo si se orienta hacia la gente; en el segundo, la estrategia rendirá mejores resultados si se dirige hacia la reducción de costos.

Después de considerar estos factores se está en posibilidad de saber qué área necesita de coaching y qué frentes se deben atacar.

¿SE PUEDE, Y ES VÁLIDO, ATACAR VARIOS FRENTES EN LA ORGANIZACIÓN CON COACHING?

Sí. Se puede mejorar el área de marketing, ventas, servicio al cliente, los procesos de producción... pero mucho va a depender de la visión y objetivos de la empresa.

¿QUÉ TANTO RECURREN LAS EMPRESAS AL COACHING? ¿SE HAN CONVERTIDO EN UNA MODA?

Son servicios muy solicitados. Habrá compañías que decidan hacerlo in-house (siempre y cuando tengan la capacidad para ello) y otras recurrirán a consultoras externas, pero es un hecho que la demanda de esta práctica, más que una moda, se ha venido consolidando.

¿DEBE ASUMIRSE EL COACHING COMO UN PUNTO MEDULAR DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO?

Sí, porque a final de cuentas el coaching está alineado con los objetivos de la compañía, su nivel de eficiencia y productividad.

¿ES COMÚN SU PRÁCTICA EN MÉXICO?

La cultura de las empresas mexicanas ha evolucionado y sí es notorio que recurren cada vez más a este tipo de asesoría, sobre todo aquellas organizaciones que están creciendo y se expanden hacia Sudamérica o Estados Unidos.

Las empresas mexicanas realmente quieren ser competitivas en su mercado de origen y más allá de sus fronteras, por eso acuden al coaching.

¿CUÁLES SON ALGUNOS EJEMPLOS TÍPICOS DE COACHING LLEVADOS A LA PRÁCTICA?

Se pueden mencionar muchos. Algunos están enfocados en la parte financiera para preparar los cierres contables o fiscales y cumplir en fecha. Se coachea a los responsables implicados para que identifiquen los cuellos de botella que están ocasionando retrasos y puedan trabajar en ellos para eliminar las pérdidas.

Otros casos ocurren cuando algunas firmas deciden implantar nuevos procesos operativos, lo cual trae cuestiones de resistencia de los empleados o de incertidumbre entre su personal por el miedo de perder el empleo o tener que cambiar sus responsabilidades y funciones.

Aquí, el coaching ayuda a que la cabeza del equipo no se sienta abrumada y sepa cómo comunicar su mensaje y planes de forma asertiva.

También se puede hacer coaching cuando se ha observado un modesto desempeño en algún directivo y éste necesita mejorar su trabajo.

¿PUEDE UNA CONSULTORA DE PRESTIGIO GARANTIZAR LOS RESULTADOS DE UN PROGRAMA DE COACHING?

Dar una garantía es bastante complicado, pero lo que sí se puede asegurar es que habrá un rango mínimo de resultados.

Cuando una organización decide llevar a cabo un programa de coaching está muy

claro que recuperará su inversión, sobre todo si camina tomada de la mano de los expertos y guiada por consultores especializados.



*Alejandro Alba
socio consultor de Ernest&Young*



Apto para la generación X, Y... Z

“La inversión de una empresa que toma un programa de coaching se recupera con creces: el impacto en el negocio y el high performance de las personas de alto desempeño constituyen una diferencial y los resultados se multiplican”... Jorge Castilla, socio de la práctica de Capital humano en el área de Consultoría de Deloitte.

¿CUÁLES SON LOS GRANDES ERRORES DEL COACHING?

Uno de los más grandes desaciertos de la gente que ofrece coaching es que impongan el qué, el por qué y el para qué brindan asesoría. Lo más elemental es entender que esta función se tiene que dar en un contexto muy bien analizado de la persona que se va a coachear, no conforme a apreciaciones individuales.

¿UN BUEN PROGRAMA DE COACHING NECESARIAMENTE DEBE SER CRÍTICO?

Sí. Un verdadero coach jamás le dirá a alguien qué hacer, sino que hará que esa persona piense en todos y cada uno de los elementos de sus decisiones y en el peso de las acciones que está tomando o que tomará.

La crítica se pierde cuando ocurre lo contrario y el coach tiene un ego tan dominante que termina diciendo qué hacer.

¿ESTÁN FAMILIARIZADAS LAS NUEVAS GENERACIONES CON EL COACHING?

Sí, particularmente la generación conocida como Y, porque son jóvenes que planean manejar su carrera y esperan tomar sus propias decisiones, pero con un estilo particular y no con el del jefe, como ocurría en generaciones anteriores.

¿POR QUÉ LA GENERACIÓN Y SE ADAPTA MÁS RÁPIDAMENTE AL COACHING?

Porque son individuos que ya salieron de la universidad, están dentro de la fuerza laboral, tienen otros valores y formas de pensar

acerca de la dinámica del trabajo, y atacan los problemas de manera diferente.

Son gente que nació con internet, teniendo otro tipo de información y que valora mucho la comunicación. Su mentalidad es estar conectados, siempre listos para lo que pregunten, sin esperar a que alguien les diga qué y cómo hacer su trabajo. Por eso no subestiman los programas de coaching, pues su inquietud es que alguien los haga pensar y los mantenga alerta.

Cuando se habla de la generación X el marco de referencia son las personas nacidas de 1966 hasta 1985; quienes nacieron de esta fecha en adelante son la nueva generación Y.

¿POR QUÉ EL COACHING ES MUCHO MÁS IMPACTANTE EN LOS PUESTOS DE ALTA JERARQUÍA?

Por dos razones primordiales:

- Cuando una persona alcanza altos niveles jerárquicos está muy sola, y no es fácil que confíe en las personas que la rodean
- Es complicado que alguien quiera mantener una mayor cercanía con el presidente o director general de la empresa por miedo a que sus intenciones se malinterpreten

¿QUÉ TAN DIFÍCIL ES COACHEAR A UN DIRECTOR GENERAL CUANDO EL GRAN PROBLEMA QUE LA MAYORÍA SUELE TENER ES LA SOBERBIA?

Bastante complejo. Sin embargo, un buen coach tiene la tranquilidad moral de poderse sentar a ayudar a alguien más y encontrar la forma de que poco a poco vaya confiando en él.

Cuando se trata de escalones muy altos, lo más importante es la química que se genere entre coach y coachee, porque si no se da, entonces se dispara la soberbia.

En este punto, los responsables de seleccionar al coach deben ser muy hábiles para estudiar, presentar y colocar al candidato adecuado. Tampoco se trata de elegir a una persona totalmente complaciente, que avale las decisiones de su jefe sin cuestionarlas.

¿ES COMPLEJO SER UN COACH? ¿SE REQUIERE CIERTA EXPERIENCIA O UNA EDAD ESTABLECIDA?

Aún no se ha descubierto un modelo o perfil determinado. Lo que la experiencia ha demostrado es que el coach exitoso es aquel capaz de motivar a las personas para alcanzar más allá de su máximo nivel de desarrollo, y que además trabaja conforme a un modelo económico que las personas pueden pagar.

CUANDO HABLAMOS DEL FUTURO DEL COACHING, ¿SE PODRÁ VER EN EL MEDIANO PLAZO UNA DEPURACIÓN EN EL MERCADO, SOBRE TODO DE AQUELLAS EMPRESAS QUE HAN SURGIDO MONTADAS EN LA OLA DE HACER UN NEGOCIO DE ESTA ACTIVIDAD?

Sin duda. Lamentablemente, el capital humano siempre ha sido un tema de modas y de pequeños ciclos en los que se crean muchas empresas que ofertan programas de capacitación o formación empresarial. Algunas de estas compañías son un fraude y han hecho que se pierda la credibilidad en este tipo de servicios.

Sin embargo, aquellas firmas serias que realmente ejercen un impacto continuarán vigentes. A final de cuentas, serán pocas las empresas que compitan en este sector, pero las que queden serán muy buenas y especializadas.

Esto, obviamente, va acompañado del compromiso de ciertas áreas, principalmente de Recursos humanos, que después de cansar mucho al director general consiguen que se dé luz verde a los programas de coaching.

En la medida que los directivos toman la decisión y se comprometen a poner en marcha un programa de coaching dentro de su empresa, en ese mismo rango de respuesta va la responsabilidad de una firma seria que inicie y monitoree la efectividad del programa y los resultados.

¿EL COSTO DE UN PROGRAMA DE ESTA NATURALEZA ES UN FACTOR DETERMINANTE QUE DEBEN CONSIDERAR LAS EMPRESAS PARA LLEVARLO A CABO?

Si el objetivo es economizar, mejor que no lo hagan; es preferible que se ahorren el 100% de esa inversión y se eviten problemas.

En este tipo de programas la opción es simple: lo haces muy bien (y aún así corres un

riesgo), o mejor dejas de hacerlo. Hacerlo a medias es igual a tirar el dinero a la basura.

SI CONSIDERAMOS TODOS LOS ELEMENTOS QUE HEMOS PLATICADO, ¿PUEDE EL JEFE SER UN BUEN COACH?

La experiencia nos dice que no es común que estén preparados para ejercer ese papel. Lo ideal sería que el jefe fuera un buen coach; eso haría más potentes los equipos de trabajo.



*Jorge Castilla
socio de la práctica de capital humano
en el área de Consultoría de Deloitte*

COACHING VS MENTORING

¿Qué es coaching?

Procede del término inglés to coach (entrenar), que se refiere a la persona que ayuda a los jugadores a concentrarse en sus aptitudes. A través del proceso de coaching los individuos son capaces de enfocarse en las habilidades y acciones necesarias para producir exitosamente resultados personales relevantes.

En términos generales, el individuo o equipo elige el enfoque de la conversación, en la cual el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas, así como con conceptos y principios que pueden asistir en la generación de posibilidades e identificación de acciones.

OBJETIVOS DEL COACHING

1. Acelerar el progreso personal y profesional de cada individuo (nunca es igual)
2. Descubrir dónde se encuentra ahora el individuo y lo que está interesado en hacer para colocarse en el futuro
3. Enriquecer las experiencias de coach y coachee con perspectivas frescas en retos y oportunidades, habilidades mejoradas, decisiones más acertadas, efectividad interpersonal y mayor confianza en el cumplimiento de los distintos roles que tienen que cumplir en la vida y en el trabajo

Los resultados del coaching son apreciables en áreas de productividad, satisfacción personal y, sobre todo, logro de metas.

¿QUÉ ES MENTORING?

El mentoring debe su nombre a la mitología griega. Mentor era el amigo íntimo de Ulises, protagonista de La Odisea de Homero. Antes de partir para Troya, Ulises pidió a Mentor que se encargara de preparar a su joven hijo Telémaco para sucederle como rey de Ítaca. Mentor tuvo que desempeñar el papel de padre, maestro, modelo, consejero asequible y fiable, inspirador y estimulador de retos, de modo que Telémaco se convirtiera en un rey sabio y prudente.

¿POR QUÉ TRABAJAR CON UN COACH?

1. Existe un reto, meta u oportunidad que se necesita enfrentar
2. Hay un hueco de conocimientos, habilidades, confianza o recursos
3. Un gran proyecto solicitado o requerido
4. La necesidad de corregir el curso de la dinámica de trabajo o el plan de vida
5. Cuando el individuo tiene un estilo de relacionarse que no apoya el logro de las metas en la empresa
6. Cuando la persona es extremadamente exitosa y eso ha comenzado a generar ciertos problemas
7. Cuando el trabajo y la vida empiezan a estar (o ya están) fuera de balance.

LAS 5 APLICACIONES DEL MENTORING

1. Crear sustitutos para determinados puestos
2. Promover a determinados candidatos para una tomar una posición jerárquica superior
3. Servir como una fórmula de rotación de personal en la empresa
4. Funcionar como un esquema de contraste entre profesionales situados en posiciones de máxima responsabilidad en la organización
5. Acrecentar el capital intelectual.

EN LAS EMPRESAS...

- Generalmente se confunde coaching con mentoring, pero la diferencia principal es que éste último no se aplica a niveles jerárquicos tan altos ni tampoco requiere de una metodología tan particular ni de personas tan preparadas para llevarlo a cabo
- El mentoring casi no se enfoca en asuntos de negocio, sino más bien hacia la resolución de problemas en el día a día
- El objetivo principal del mentoring es guiar a una persona hacia el enriquecimiento de su carrera (hacia dónde quiere crecer, qué es lo que le interesa). En el coaching, las metas son obtener mejores resultados y explotar el potencial de un ejecutivo, pero dejando que sea él mismo quien lo descubra
- El mentor o guía se responsabiliza, gestiona el proceso de aprendizaje y va definiendo la evolución de las necesidades de su mentorizado.