

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes. Todo esto es brindado por un proceso llamado coaching, sencillo de aplicar y capaz de ofrecer beneficios a cualquier empresa que aplique para lograr el liderazgo dentro de su área.

Que es y como funciona el coaching

El coaching concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; el aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia.

El coaching es, en síntesis, un sistema integral acerca de "como se hace" en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.

Definición

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas. Comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

El coaching ofrece nuevos conceptos, técnicas, herramientas y tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- * Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.

- * Una metodología de planificación continua en el tiempo, en estrategias y tácticas que apuntan hacia una mayor visión empresarial.

- * Un sistema integral y continuo, para el desarrollo de los talentos individuales en el trabajo

- * Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencia aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

- * Un enfoque diferente que transforma el trabajo-obligación en trabajo-entrenamiento y desarrollo.

¿Cómo funciona?

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte de quien lo recibe, el compromiso de un resultado extraordinario y su disposición hacia el logro. De parte del coach, el compromiso con el resultado de su dirigido.

A veces los coaches trabajan con los esta-

dos de ánimo, saben que el compromiso tiene que ser mayor que el estado de ánimo.

El coach encara cada resultado a conseguir como quien inicia un juego. Establece reglas y hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego más grande.

"El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente"

¿Por qué no se le ocurrió que cuando miran su empresa la miran sin poder cuestionarse lo impuesto por la propia manera de mirar? Cuando un extraño mira puede ver cosas que ninguno de los involucrados pudo ver antes. Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener resultados que nunca obtuvo antes, un coach un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

Coaching en las organizaciones

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones. La intervención de un coach profesional en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización. Aquí ofrecemos algunas razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo actual no existen límites técnicos sino límites paradigmáticos. Cuando una compañía trabaja el tema del cambio, no busca sólo mejorar sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente.

Características

Las características esenciales del coaching son las siguientes:

- Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que anima a la persona que está haciendo entrenada a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se esta discutiendo.

- Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

- Responsabilidad compartida: Tanto el coach como el entrenado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo mas útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

- Forma específica: Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

Continúa en página 204

Viene de página 200

- Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Elementos del coaching

- Valores: Tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

- Resultados: Es un proceso orientado a resultados y tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

- Disciplina: Es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

- Entrenamiento: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

El nuevo liderazgo

Deberá construirse una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Para todo esto existen tres lecciones elementales:

- El trabajo debe ser visto como algo importante.

- Debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.

- Los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

La conducción de equipos triunfadores es el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores.

En el siguiente cuadro se muestran las diferencias generales que existen entre el liderazgo tradicional y el liderazgo coaching.

“Gerenciar las personas va más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a mayores logros de productividad en un ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia”

Conclusiones

El coaching es un nuevo paradigma que exige un nuevo conjunto de competencias, entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas.

Gerenciar las personas va más allá de la

supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a mayores logros de productividad en un ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia. Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Igualmente necesitan la información para evaluar sus resultados.

Hoy la gerencia de las personas y de las tareas está basada en un modelo de beneficios mutuos y cooperación e incluye coordinación, toma de decisiones, liderazgo influencia, planificación y organización, así como el manejo de conflictos.

La situación actual de nuestra economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para el logro de esto, las empresas están descubriendo que las competencias de Supervisores y Gerentes deben cambiar: todos los miembros de su equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos, inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización. ■

	Liderazgo tradicional	Liderazgo coaching
Visión del líder	La cuota de ventas	El liderazgo, ser el primero
Planeación	Anual – Trimestral – Mensual	Anual – Semanal – Diaria
Ejecución – Valoración	Diaria – Mensual – Trimestral	Diaria
Ajustes	Mensual – Trimestral	Día a día
Metas	Cumplir las metas impuestas por la empresa	El liderazgo de la empresa en el mercado
Estilo de dirección	Autoritario	Mediante ejemplos
Disciplina	Normas y órdenes	Mediante valores y ejemplo personal
Escenario de trabajo	Oficina	Terreno – Cliente
Selección de personal	Generalmente delegado	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas
Entrenamiento	Ocasional, sin objetivos a mediano y largo plazo	Día a día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo orientado al desempeño
Acompañamiento al terreno	Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción
Sistemas motivacionales	Económicos	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera
Sistemas de trabajo	Individualizado	Trabajo en equipo