

En nuestra edición anterior explicamos en esta sección los fundamentos del coaching, herramienta de capacitación cada vez más utilizada en el mundo empresarial. El rol del conductor, el coach, de esa disciplina es el eje de este artículo.

¿Qué es el coach?

El coach no es otra cosa que un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas de un equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad. Es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Su rol

Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

- La competencia humana
- El desempeño superior
- Valores sobre la importancia del coaching

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

Describiendo los valores anteriormente mencionados tenemos:

Competencia Humana: Se refiere a que los coaches creen en personas:

- Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun.
- Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

Desempeño Superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:

- Gerenciando y liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.
- Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades. Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones:
 - Las personas comprenden que están haciendo y por que es importante.
 - Las personas tienen las competencias para desempeñar os trabajos y tareas que se esperan de ellos.

- Las personas se sienten apreciadas por lo que ellas hacen.

- Las personas se sienten retadas por sus trabajos.

- Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.

"El coach permite que las personas de su equipo sepan que cree en ellas y en lo que hacen, señala éxitos ocurridos, revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorgan reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria"

Valores sobre la importancia del coaching: Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching. Igualmente comparten valores sobre como realizar el coaching. Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar.

En la disciplina, perciben el coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderizar.

Características del coach

- **Claridad:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada o, peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

- **Apoyo:** Significa apoyar al equipo aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

- **Construcción de confianza:** Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

- **Mutualidad:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organización?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?.

- **Perspectiva:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

- **Riesgo:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despidio, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

- **Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

- **Confidencialidad:** Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

- **Respeto:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso esta en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que comunique poco respeto.

Continúa en página 196

Viene de página 192

Funciones el coach

- Liderazgo visionario inspirador.
- Seleccionador de talentos.
- Entrenados de equipos.
- Acompañamiento de vendedores en el campo.
- Consultor del desempeño individual de los vendedores.
- Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
- Gestor del trabajo en equipo.
- Estratega innovador.

¿Por qué un coach?

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo. Aprendió a escuchar. Al escuchar, le agregamos una interpretación.

Muchas veces creemos haber dicho algo muy claro a alguien y luego, la acción del otro, nos demuestra que entendió cualquier otra cosa. En vez de pensar de que el otro "escuchó lo que quiso a propósito", nosotros pensamos que su escucha, teñida por una manera de interpretar, escuchó lo que pudo escuchar.

Un coach está muy atento a este fenómeno. No sólo para darse cuenta de cómo escucha él / ella a su coachee, sino también para mostrarle al coachee cómo escucha a los demás.

Imagínense un coach que piensa que su coachee está montado en un delirio y que nunca va a conseguir eso que se propone. Si eso es así, ese coach no aceptará hacer coaching a esa persona o a ese proyecto.

Imagínense a un coachee que cada vez que su jefe le corrige algo que está haciendo, él lo escucha como que su jefe lo critica. ¿Qué acción nueva y diferente puede encontrar cuando lo que escucha es crítica, en vez de la contribución de un punto de vista diferente?

El coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso a ellas, para él/ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el "qué quiere lograr", y no el "cómo lo va a conseguir".

Mucha gente sólo se compromete con aquello para lo que tiene un "cómo hacerlo". En realidad lo importante es qué es lo que se quiere como resultado. "Cómo", hay muchísimos. Tantos, como capacidad de inventiva tenga la gente.

Conducta del coach

Para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas

específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

- **Atención:** Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como dar la cara a la otra persona, mantener contacto visual, gestos de asentimiento, evitar

"Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación. La forma de una conversación de coaching es la forma fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido por la focalización"

conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentimiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.

- **Indagar:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resuelto.

- **Reflejar:** Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se com-

prende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

- **Afirmar:** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

- **Disciplina:** La última herramienta crítica es esta, que consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: "si resultado, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación. La forma de una conversación de coaching es la forma fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información.

En la primera fase o de ampliación el coach proporciona información referida al propósito de la interacción y ayuda a la otra persona a desarrollar información relacionada.

En la segunda fase, el coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo.

La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar. Todas estas conversaciones tienen como norte la gerencia del desempeño. ■