



El coaching es... liderazgo

1

NÚMERO

Este año, algunos de nuestros clientes escogieron coaching como una alternativa para mejorar el desempeño de los colaboradores, a pesar de los recortes a sus presupuestos para el desarrollo de su personal. Correctamente realizada, la labor de coaching puede redituar grandes beneficios, tal vez más que cualquier otra inversión de tiempo y esfuerzo dirigida al personal.

Por lo general, el cometido de los ejecutivos con quienes estamos trabajando es incrementar su productividad personal y la de sus colaboradores. Los incrementos en la productividad de los jefes generalmente acarrearán otros en sus equipos, pero una labor efectiva de coaching de los colaboradores es una acción de bajo costo con un alto impacto que hace buen uso de los conocimientos y la experiencia de los jefes.

Max DePree, en su libro *Liderazgo es un arte*, asevera que “un liderazgo sobresaliente se nota principalmente en los seguidores”. Por eso, deberíamos preguntarnos: ¿éstos desarrollan todo su potencial? ¿Están aprendiendo? ¿Logran los resultados deseados? ¿Manejan con tino los cambios? ¿Enfrentan los conflictos de una manera positiva y productiva?

Al principio de los programas muchos de los ejecutivos piden que se les aclare el término “coaching”. Es sorprendente la confusión que hay al respecto.

Por ejemplo, un gerente expuso que quería saber cómo llevar a cabo una entrevista de coaching para convencer a un colaborador de que mejorara su actitud de servicio para con sus clientes internos, tuviera más cuidado con los datos en sus informes e hiciera caso al programa de las cuatro S's. Estos objetivos no son apropiados para una entrevista de coaching. Tal vez sean idóneos para una reunión de evaluación del desempeño, pero no para una sesión de este tipo. El gerente esperaba aprender cómo arreglar todo con una mega entrevista.



Después, nosotros pedimos a los participantes explicar qué es lo que quieren aprender, aclarar, desarrollar o mejorar. ¿Qué resultados quieren ver en sí mismos y en sus colaboradores? Es importante definir desde el primer contacto cuáles son los objetivos y los resultados esperados y cómo se evaluará el éxito del trabajo de coaching y los esfuerzos de los colaboradores. ¿Qué acciones o logros del personal constituirían evidencia de la competencia y el liderazgo de los “tutores” (“coaches”)?

¿Qué es coaching?

Existen distintos enfoques para la labor de coaching. En todos los casos, el coaching es una relación personal y de colaboración orientada al aprendizaje. A continuación presentamos definiciones de tres maneras de enfocar el trabajo de coaching.



- **Coaching personal**

Está enfocado al esclarecimiento de la visión, los valores y las metas del individuo. La orientación es transformativa y el propósito es incorporar cambios que den como resultado una vida más satisfactoria. Además de incluir el desarrollo de las habilidades o competencias necesarias para incrementar el éxito en su personal, se puede abarcar la aplicación de estas y otras con potencial para contribuir al éxito en su vida profesional.

- **Coaching ejecutivo**

La relación entre el coach y el ejecutivo se centra en la vida laboral y el desempeño de la persona. El propósito es generar cambios sostenidos en el comportamiento del coachee que mejoren su desempeño. Cuando el plan de coaching incluye temas relacionados con las habilidades y relaciones interpersonales, muchas veces conduce a mejoras no solamente en cuestiones profesionales, sino también en la vida personal del coachee. Sin embargo, el foco de la relación es el desempeño. Muchas veces, éste es el enfoque más indicado para los supervisores, coordinadores, líderes de equipo y gerentes, y también para los colaboradores con experiencia.

- **Coaching centrado en las técnicas.**

Al igual que en los tipos de coaching anteriores, el coaching enfocado a tareas específicas se lleva a cabo por medio de una relación personal, el diálogo y una

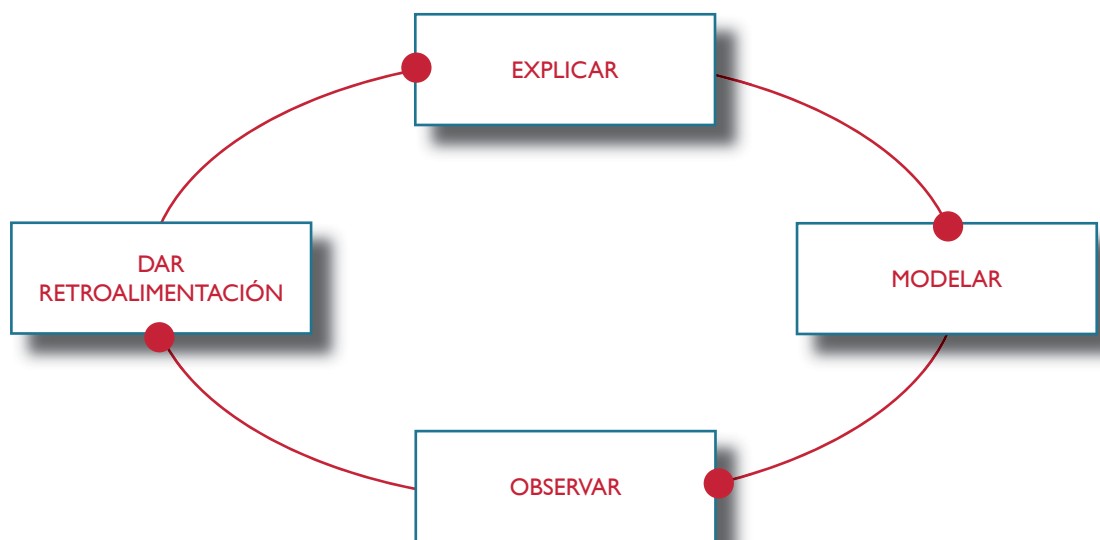


colaboración estrecha, con el objetivo de desarrollar o perfeccionar una habilidad o destreza o mejorar la manera de llevar a cabo una tarea específica. Además de ser el enfoque más indicado para aplicarse día con día, para impulsar el mejoramiento, también es recomendable usarlo con el propósito de ofrecer retroalimentación a las personas después de completar un curso o proceso de capacitación. Muchas veces la capacitación no produce los resultados esperados porque nadie observa a las personas después de los cursos y éstas no reciben la retroalimentación y el apoyo que necesitan para desarrollar la confianza en su capacidad para aplicar y perfeccionar lo que aprendieron.

Esta modalidad es la más antigua de las formas de coaching. Se trata de un proceso que incluye las siguientes pasos y su objetivo es mejorar la ejecución de una tarea o habilidad en particular.

Los “maestros”, desde tiempo inmemorial, han recurrido a este mismo proceso para enseñar a sus aprendices, observar sus avances y ayudarles a perfeccionar sus técnicas. Los pasos del modelo son efectivos tanto en oficios como la pintura y la ebanistería como en las profesiones, sea la medicina, odontología, psicoterapia, “management”, supervisión, ventas y otras.

Ésta es la medida más indicada cuando el propósito es corregir o perfeccionar una técnica o habilidad específica, como el sondeo profundo en una entrevista de selección, la elaboración de un plan trimestral de trabajo, el modo de tomar la presión arterial con un manómetro, reprogramar las medidas de una máquina cortadora, preparar una presentación para explicar cambios en algún proceso, identificar la causa de un problema, calmar a un cliente alterado o cualquiera de las otras que se presentan como parte del quehacer diario.





Definiciones de Coaching

El coaching es esencialmente una conversación, es decir, un diálogo, entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a resultados. El coaching consiste en ayudar a los individuos a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. Un tutor asiste, apoya y anima a los individuos para que se encuentren respuestas.¹

Perry Zeus y Suzanne Skiffington

Crear y transmitir un mensaje con base en el desempeño observado que permite al receptor comprender exactamente lo que él o ella hicieron y qué impacto tuvo esa acción o acciones en la organización.

Debe dejar al colaborador más dispuesto a “empezar”, “dejar” o “seguir” usando conductas que afectan su desempeño.

Center for Creative Leadership

Por lo anterior, nos damos cuenta de que el coaching es personal, se lleva a cabo por medio del diálogo, se centra en el desempeño y está orientado a resultados. Sólo falta agregar que la labor de coaching debe ser constante, más que esporádica. No se trata de un suceso aislado, sino de un proceso continuo. El desarrollo personal y profesional son caminos interminables, de manera que el trabajo de coaching tampoco llega a un punto final.

Si el mejoramiento del desempeño es una prioridad en su organización, **Top Line Growth Consulting** ofrece coaching uno a uno en diversas modalidades y otras alternativas para

¹ Perry Zeus y Suzanne Skiffington, *Guía completa de coaching en el trabajo*, McGraw-Hill Interamericana, Madrid, 2002.

desarrollar las competencias de grupos de ejecutivos.

La nueva edición de la Serie Liderazgo de **Vital Learning Corporation** ofrece una orientación práctica para líderes de equipo en el módulo Coaching — Cómo Desarrollar las Habilidades de los Colaboradores. El programa cuenta con una versión adaptada a situaciones de oficina y otra con ejemplos tomados del ambiente industrial.

Coaching, la clave de un mejor desempeño, por **Top Line Growth Consulting**, ofrece una introducción sólida al tema. Además, orienta a los líderes de equipo acerca de cómo responder cuando el desempeño cumple el estándar y da estrategias para cambiar las acciones cuando no es así.



Resultados por medio de coaching, también de **Vital Learning Corporation**, ofrece a los supervisores y gerentes de ventas una formación sólida en el manejo de los retos especiales del coaching de vendedores.

Les desea buenas ventas,

Visítenos en
www.TOPLINEconsulting.com.mx

NOTA INFORMATIVA

Fischer + Asociados Consultores, S.A. de C.V. cambia su razón social a **TOP LINE Growth Consulting S.A. de C.V.**, por lo que ahora empezará a recibir correos con el dominio de **TOPLINEconsulting.com.mx**. Le agradeceremos actualice su directorio de contactos y notifique a su WEB Master la recepción de mensajes seguros con este dominio.

Por otra parte, el número telefónico (+52 55) 5533.1551 seguirá operando para su comodidad.

¿Desea apoyo para sus esfuerzos de mejoramiento de la productividad de su equipo de ventas?

Nos daría mucho gusto tener la oportunidad para conocer su situación y sus metas. Envíenos un mensaje dando clic **AQUÍ**.

¿Quiere enviar este número del boletín e-Hablando de Liderazgo a colegas?

Haga clic en el botón reenviar en el menú de su administrador de correos.

¿Quiere mantener actualizados a sus vendedores?

Regáleles una suscripción gratuita de **e-TRATO HECHO** el boletín electrónico de **TOP LINE Growth Consulting** creado para vendedores y promotores. Envíenos los nombres y direcciones de sus vendedores. Haga clic **AQUÍ**.

Si no desea recibir e-Hablando de Liderazgo, haga clic aquí para cancelar.