



Coaching para el desarrollo del liderazgo

Lic. Oscar Morales Huerta

Introducción

Las primeras manifestaciones del conocimiento se dan cuando los antiguos filósofos empiezan a buscar respuestas a preguntas como: ¿quién soy?, ¿de dónde vengo?, etcétera. Con el tiempo los grandes maestros empezaron a transmitir sus enseñanzas por medio de preguntas que realizaban a sus discípulos, el ejemplo clásico es la **mayéutica** de Sócrates, con este sistema logran hacerlos pensar y buscar las posibles respuestas a las preguntas planteadas.

Actualmente en Oriente, los monjes zen aprenden con una técnica similar llamada **koan**, en donde los maestros plantean preguntas y los alumnos buscan las respuestas. En Occidente es similar, la diferencia es que aquí los papeles se invierten, el alumno hace las preguntas y es el maestro quien responde.

El **coaching** funciona de forma parecida al "koan", pero en este caso no se habla de maestro y alumno, sino de **coach** y **cliente**. Es el coach quien sabe hacer las "preguntas" para que sea

el cliente quien encuentre "sus respuestas". Este último tendrá un papel activo en este proceso, debido a que se buscará formar un compromiso entre el coach y cliente que siempre será a beneficio del cliente.

Desarrollo

La palabra **coach** (en inglés) tiene dos significados: estudiar con un guía (maestro); o carruaje, elemento que transporta a alguien de un lugar a otro. El **coaching** brinda un enfoque estructurado para el desarrollo de actitudes que beneficien a la persona en su vida, aunque la detección de la necesidad se haya realizado en un ámbito laboral.

La traducción literal de coaching es "entrenamiento", pero el proceso de coaching es algo más. El coaching se entiende como "asesoramiento a un directivo". Es un asesoramiento en el que una persona que se conoce con el nombre de **coach** tratará de ayudar y asesorar al cliente (el directivo) en la difícil tarea de saber a dónde vamos, qué queremos lograr y qué medios vamos a utilizar.

El coaching es, según el presidente de la Asociación para la Formación y el Desarrollo de la Empresa de Cataluña, Eduardo Escribá, "el arte de facilitar el crecimiento de las personas aplicando una metodología estructurada y eficaz, que permita al mando impulsar su liderazgo, ayudando a implicar y liberar el potencial de su equipo".

Licenciado en ciencias y técnicas de la información por la Universidad Iberoamericana. Especialista en investigación de la comunicación. Fundador y director general de la firma consultora "Comunicación: Tecnología e Investigación, S.C." Director fundador del Centro de Información e Investigación de la Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión. Asesor del director en jefe para asuntos especiales en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Especialista en cultura de la calidad y creatividad. Periodista, locutor y comunicólogo. Catedrático y conferenciante.



Por lo tanto, el **coaching** será un trabajo con el otro, para buscar que obtenga resultados fuera de lo común y mejore su desempeño. El **coach** será el que asista en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer (necesarias para generar el cambio cultural).

Como técnica lleva apenas 15 años funcionando en Estados Unidos, pero, como señala John Witmore en *Coaching for Performance*, "ha pasado de ser una ayuda para ejecutivos desorientados a un refuerzo para los mejores". Algunas compañías lo utilizan como preparación para un proceso de reingeniería o cambios en su cultura corporativa.

Las siglas **coach** hacen referencia a cada uno de los pasos, que quien comience un entrenamiento bajo esta técnica transitará:

CO	Contract (contrato) es el acuerdo entre las partes donde se establecen los objetivos, la forma de llevar adelante el programa, la agenda de trabajo (fechas y horarios) y la evaluación de los resultados que el cliente va alcanzando.
A	Assess (observación y evaluación) son una serie de entrevistas entre el coach y el asistido, a fin de observar las conductas a desarrollar.
C	Constructive Challenge (desafío constructivo), se refiere a la comunicación clara, transparente y sincera entre el coach y el asistido de la información recabada en el punto anterior. Se trata de un proceso de feedback sobre las conductas observadas hasta el momento.
H	Handle resistance (manejo de resistencia), se refiere a que tratándose de un proceso de cambio de conductas, habrá situaciones conscientes o inconscientes de resistencia a los cambios. Es aquí donde el proceso humano de comunicación entre las partes, demostrará si el contrato se está cumpliendo, si se ha logrado el compromiso mutuo, el entendimiento y la confianza.

Es importante resaltar que un **coach** no es lo mismo que un asesor. El asesor actúa como un consejero, ayudando al cliente a tomar la mejor decisión; en la mayoría de las organizaciones se buscan asesores para resolver problemas sobre temas específicos o proyectos en los que se necesite de cierto tipo de conocimiento. El asesor entrena, facilita y aconseja.

Por el contrario, el **coach** es un profesional que reúne un amplio espectro de competencias genéricas (capacidad de escuchar y conversar, de observar, analizar, etcétera) que le habilitan para trabajar con las personas en aquellas situaciones que suelen ser juzgadas como problemáticas y que están relacionadas con el rendimiento de la organización. El **coach** busca sacar lo mejor del cliente para optimizar cada vez más lo que hace y cómo lo hace.

El proceso de coaching tiene un punto de partida y un objetivo final claramente especificado. Es un contrato firmado entre dos partes, que conlleva derechos y obligaciones para ambas. Dentro de ese contrato quedarán delimitados los siguientes puntos:

- Fecha de partida.
- Límite temporal.

- Objetivos.
- Medios para conseguirlos.

El coaching es una disciplina nueva, que nos acerca al logro de objetivos para desarrollarnos personal y profesionalmente. Según el Coaching Study Group, hay una serie de puntos básicos tanto para el **coach** como para el **cliente**, que nunca deben faltar en un buen proceso de coaching.

El coach

- Pondrá todos sus conocimientos al servicio de la persona.
- Será plenamente sincero dentro de las normas de la educación.
- No manejará agendas ocultas.
- Todo se desarrollará con absoluta confidencialidad.
- No aceptará presiones para revelar datos.
- Obligación de discreción: no mencionará ni siquiera el nombre de otros a los que asesora.
- Dedicará tiempo suficiente.
- Estará siempre a disposición.
- No se aprovechará de la información.
- No juzgará.



El cliente

- La sinceridad será absoluta.
- Facilitará que el **coach** conozca el ambiente en el que se mueve.
- Comunicará cualquier modificación en su situación tanto personal como profesional.
- No retrasará sesiones.
- No responsabilizará al **coach** de nada.
- Se esforzará por cumplir las metas.
- Respetará la confidencialidad.
- No intentará utilizar al **coach**.
- Agradecerá las sugerencias.
- Cumplirá las obligaciones económicas.

Las situaciones problemáticas más comunes, ante las que suele requerirse la ayuda de un coach, tienen que ver con:

- Dificultades de una persona o grupo de personas para alcanzar sus propios retos.
- Dificultades de una persona o grupo de personas para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos.
- Dificultades que surgen en el fluir de los procesos de negocio que impiden incrementar la productividad, reduciendo los niveles de compromiso.

El coaching puede ayudarnos para:

- Facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Movilizar los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimular a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renovar las relaciones y hacer eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predisponer a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

Nota

Ponencia presentada en el IX Congreso Nacional de Capacitación Integral y de Recursos Humanos, Acapulco, Gro.

- Destapar la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Conclusiones

Las ventajas del coaching frente a otro tipo de entrenamiento son:

1. La primera y más importante es su propia condición de "bis a bis":
 - El ejecutivo no se siente puesto en evidencia, como puede ocurrir en los entrenamientos en grupo, y el miedo a que su imagen quede dañada al hablar de sus dudas, desaparece.
 - Se desarrolla en un clima de absoluta confianza y confidencialidad. De esta manera todos los asuntos pueden ser abordados.
 - Se sigue un proceso totalmente personalizado.
2. Al tratarse de una persona externa, el **coach** o tutor ayuda a:
 - Desarrollar una adecuada percepción de la realidad.
 - 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.

Por último, me parece importante señalar que el coaching se ha convertido en una de las principales herramientas de las grandes empresas, es una actividad que genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño. **AH**

Poder accesible y sin complicaciones para Alto Volumen de operaciones

AdminPAQ

Sistema para Empoderar el proceso administrativo comercial

iLlámenos! ventas: 5339 0290
lada sin costo: 01800 0022762
tmk@corporativoti.com

El mejor servicio:
Carma
Networks
www.corporativoti.com

COMPUTACION EN ACCION
Solos Poder crecer

ALTO VOLUMEN