



Nota Técnica elaborada por Jesús Morales / Oscar Alvarado.

Monterrey, N. L; Septiembre de 2002.

Coaching un proceso para mejorar el desempeño y eficientar el desarrollo de los empleados

INTRODUCCIÓN.

Como gerente o supervisor usted seguramente tiene múltiples responsabilidades. Tiene su propio trabajo y adicionalmente la administración y supervisión de otros. El trabajo de la gente que le reporta debe alcanzar los estándares fijados y contribuir al logro de los objetivos de su área o función. Y usted a su vez reportar y contribuir con el siguiente nivel de la organización.

La efectividad de su propio trabajo, su reputación, sueldo y carrera dependen de que tan bien, aquellos que le reportan, realizan su trabajo. En un mundo ideal sus colaboradores se desempeñan en el más alto nivel de rendimiento, se mantienen enfocados en su propio desarrollo y hacen lo que necesiten para crecer dentro de la organización expandiendo sus habilidades y su contribución al negocio y nunca presentan problemas de actitud o de comportamiento.

Desafortunadamente estas condiciones rara vez se presentan. Todos los días usted tendrá que confrontar a sus colaboradores a fin de que permanezcan enfocados para trabajar eficiente, eficaz y productivamente.

Pero, ¿Cómo puede ir hacia ese ideal? ¿Cuál es la manera más efectiva de manejar esa parte del trabajo de un Gerente? ¿Cómo puede usted ayudar a sus colaboradores y equipos a ser mas productivos, a desarrollarse a si mismos y a reducir o eliminar las actitudes y comportamientos negativos o inefectivos?

La respuesta es, el uso y dominio de una serie de habilidades comprendidas en un proceso llamado "Coaching".

QUE ES Y QUE NO ES COACHING.

Como Gerente o Supervisor usted esta llamado a trabajar con gente con diferentes capacidades y su rol como es una de sus responsabilidades. Coaching es la oportunidad de contribuir al desarrollo de otra persona. Es una relación de dos sentidos, donde ambos comparten conocimientos y experiencias con el objeto de maximizar el potencial de quien recibe el coaching (coachee) y ayudarlo a que alcance sus metas.

Coaching es...

- Una herramienta de aprendizaje y desarrollo.
- Guía a las personas a hacia sus metas.
- Un mutuo compartir experiencias y opiniones para crear resultados en acuerdo.
- Inspirar dar soporte a otra persona.

Coaching no es...

- La oportunidad de corregir comportamientos y acciones de alguien.
- Dar instrucciones para que alguien alcance sus metas.
- Ser un experto o Jefe que tiene todas las respuestas.
- Acerca de dar curso a problemas de orden personal.

EL PROPÓSITO DEL COACHING.

Se da coaching o se pide cuando se piensa que trabajar juntos ayuda a mejorar el desempeño. A través de coaching usted puede ayudar a otros a:

- Maximizar sus fortalezas.
- Vencer obstáculos personales.
- Alcanzar su máximo potencial a través del aprendizaje continuo.
- Adquirir nuevas habilidades y competencias para ser más efectivo.
- Preparar para nuevas responsabilidades.
- Clarificar y trabajar hacia metas de desempeño.

OTROS BENEFICIOSQUE INCLUYE EL COACHING.

- Incremento en la satisfacción y motivación en el trabajo.
- Mejora de las relaciones de trabajo entre los Managers y quienes les reportan.
- Equipos más productivos.
- Uso más efectivo de los recursos organizacionales.

CUÁNDO ES RECOMENDABLE EL COACHING?

A diferencia del establecimiento de metas y la revisión del desempeño, que son formalmente establecidos trimestral o anualmente, coaching es un proceso que se da cuando la necesidad o la oportunidad se presenta. Algunas veces puede programar sesiones de coaching a partir de situaciones particulares. Mas frecuentemente se da el coaching de manera informal interactuando con sus colaboradores o colegas, en persona o telefónicamente.

Continuum del Líder como Coach



Managing	Coaching
Enfocado a:	Enfocado a:
Decir	Explora
Dirigir	Facilita
Autoridad	Socio
Necesidad inmediata	Desarrollo de largo plazo
Típicamente desea un resultado específico	Abierto a múltiples opciones de resultados

Un buen líder tiene como parte de su repertorio habilidades de coaching. El enfoque es hacia la cooperación y facilitación del desarrollo de la otra persona. Esto involucra un ambiente confortable donde las acciones y planes pueden ser desarrollados en conjunto.

Para ser efectivo como Coach se necesita lo siguiente:

- La observación sin juicio.
- La escucha activa.
- Hacer las preguntas correctas.
- Defender sus opiniones.
- Dar y recibir Feedback.
- Construir un acuerdo.

PREPARANDO UNA SESIÓN DE COACHING.

Independientemente de si usted o la otra persona inicia el proceso, es necesario crear un plan para la sesión; donde se requiere del coaching y que es lo que se quiere cubrir.

Como plan considere lo siguiente:

- Cuáles son los resultados esperados?
- Cuál es el propósito de la sesión?
- Cuáles pueden ser los obstáculos y dificultades y cómo enfrentarlos?

CONDUCIENDO LA SESIÓN.

Durante la sesión de coaching usted y la otra persona trabajan en mejorar el desempeño y alcanzar nuevas habilidades, recuerde siempre esa perspectiva.

- Mantenga un tono positivo. Enfoque a la oportunidad de desarrollo.
- Asegure que se entienden los objetivos de la sesión.
- Enfatique su intención de ayudar.
- Intercambie perspectivas sobre la situación. Presente información relevante que posea.
- Comparta su consejo y sugerencias.
- De a la otra persona la oportunidad de presentar sus ideas.
- Discuta los pros y contras de un acuerdo.
- Obtenga el compromiso individual para crear un plan de acción y su correspondiente seguimiento.

DESARROLLANDO UN PLAN DE ACCIÓN.

Un plan de acción es un conjunto de acciones desarrolladas y escritas por la persona que está recibiendo el coaching, describe los cambios específicos en comportamientos o las acciones para adquirir nuevas habilidades. Como todo plan incluye tiempos, responsables y medidas e indicadores de éxito. Su rol en la creación de este plan puede incluir:

- Ayudar a establecer metas realistas.
- Ayudar a priorizar las tareas.
- Señalar los obstáculos potenciales y apoyar en la identificación de posibles soluciones.
- Determinar que soporte adicional se requerirá.

CONCLUSIONES.

El coaching es una herramienta de mejora de desempeño y de desarrollo sumamente poderosa. Estudios realizados por diferentes instituciones han demostrado su efectividad en estos propósitos, siendo su contribución tan relevante o más que otras herramientas como el entrenamiento para el desarrollo de habilidades.

El coaching parte de la premisa de que nuestros empleados son seres humanos con el potencial para crecer y desarrollarse así como la posibilidad de cambio y de dar lo mejor de si mismos.