

Coaching

Indice

1. Introducción
2. Definición de coaching
3. Coaching en las organizaciones
4. ¿Qué es el coach?
5. Características del coaching
6. Coaching y el arte del management

1. Introducción

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, que se oye complicado pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo dentro de su campo.

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; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas.

A lo largo de este trabajo se desarrollará de una forma más teórica lo antes expuesto, se dará una definición más sencilla de la palabra COACHING, así como sus antecedentes, saber de donde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicará las características, elementos del coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc.

En fin se tratará de convencer que el COACHING es un sistema integral acerca de “como se hace” en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.

Antecedentes del Coaching

Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa- empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

2. Definición de Coaching

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.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. 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.
2. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediano, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

¿Cuándo dar coaching?

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

¿Cómo funciona el coaching?

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coachee: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato.

También el coach sabe, porque lo aprendió seguramente leyendo a Fernando Flores, que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que “nuestros días buenos” nos permitan.

El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande.

Así como no podemos imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, nos cuesta imaginarnos a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach.

Sin embargo, todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción. Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach.

¿Por qué no se nos ocurrió que los que trabajamos estamos nadando dentro de la sopa de nuestra empresa, y no somos capaces de ver el plato? ¿Por qué no se nos ocurrió que cuando miramos nuestra empresa, la miramos sin poder cuestionarnos aquellas cosas que son impuestas desde nuestra manera de mirar? ¿No han notado que cuando un extraño mira, de golpe ve las cosas que ninguno de nosotros podía ver antes?

Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

3. Coaching en las organizaciones

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. 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.

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 de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las 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. Los coaches le dan poder a la gente.

4. ¿Qué es el coach?

Definición:

El COACH no es mas que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del 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:

Valores

Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

1. La competencia humana.
2. El desempeño superior.
3. 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 practico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.
- Un desempeño optimo 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.

Valores sobre la importancia del coaching:

Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching. Igualmente comparten valores sobre como realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de 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, mas 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:

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

1. **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 aun, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. **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.
4. **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 organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?.
5. **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.
6. **RIESGO:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despedido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
7. **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.
8. **CONFIDENCIALIDAD:** Las 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 lider.
9. **RESPECTO:** 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.

El proceso de coaching esta centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.

- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

Funciones el coach

Entre las principales tenemos:

1. Liderazgo visionario inspirador.
2. Seleccionador de talentos.
3. Entrenados de equipos.
4. Acompañamiento de vendedores en el campo.
5. Consultor del desempeño individual de los vendedores.
6. Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
7. Gestor del trabajo en equipo.
8. 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.

Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, le agregamos a lo que oímos, y en automático, toda una interpretación.

Cuando escuchamos un ruido, no decimos “hizo un ruido”, decimos “se cayó un plato”. “sonó un tiro”. Muchas veces acertamos, otras muchas, nuestra interpretación no fue lo que exactamente sucedió.

Yendo a otro tipo de ejemplos, 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 a 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:

1. **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 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.
2. **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.
3. **REFLEJAR:** Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende 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.
4. **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 aquellas competencias que la persona demuestra durante una interacción de coaching.
5. **DISCIPLINA:** La última herramienta crítica es esta, 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 resulto, 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 hace fundamentalmente dos cosas:

1. Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción.

2. Ayudar 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.

5. Características del coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" 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 está discutiendo.
2. **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
3. **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tienen 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 más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. **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 planteada al inicio de la conversación.
5. **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Elementos del coaching

Son los siguientes:

1. **VALORES:** El coaching 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 interesantes.
2. **RESULTADOS:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
3. **DISCIPLINA:** El coaching 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.
4. **ENTRENAMIENTO:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Coaching... El nuevo liderazgo

Se tendra que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como “ser el numero uno en la satisfacción total de los clientes”. Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Para todo esto existen tres lecciones que son:

1. Que el trabajo debe ser visto como algo importante.
2. Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.
3. Que 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.

Se muestra un cuadro comparativo donde muestra las diferencias generales que existen entre el liderazgo tradicional y el liderazgo coaching.

	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
VISION DEL LIDER	"La cuota de ventas".	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACION	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. "Ganar todos los partidos".
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO	Oficina.	Terreno – Cliente
SELECCION DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPANIAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar ordenes.	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.

6. Coaching y el arte del management

El manager es visto como un capitán de equipo, padre, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía, instructor, facilitador, iniciador, mediador, navegante, piloto de barco, y todo lo demás, mezcla de enfermera y Atila el Conquistador. Pedimos que vean al manager como a un coach, como al creador de una cultura para el management efectivo, lo que a su vez genera el contexto para el buen coaching.

Ver al manager como coach y como creador de una cultura para el coaching es un nuevo paradigma para el management. Por paradigma entendemos una serie de presunciones, verdades cotidianas y sabiduría convencional acerca de la gente y el trabajo en las organizaciones. El paradigma prevalente tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medida y usada. El coaching en cambio, apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control.

Vemos el coaching no como una subespecie del management sino como su núcleo esencial, cuando los manager son realmente efectivos, lo que está ocurriendo es coaching, tanto que proponemos que el coaching puede ser la diferencia esencial entre el manager ordinario y el extraordinario.

La esencia del management efectivo es tan elusiva como la esencia del arte. No podemos explicarlo después que ha ocurrido. Sin embargo el saber convencional sostiene que los managers son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas prescriptos.

El presupuesto de que podemos saber, prescriptivamente, qué es lo que produce performance y que podemos controlar todos esos factores y variables son las principales barreras para lograr mejores resultados.

El management efectivo continúa siendo esencialmente un arte-el arte de “lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas”. Pensar en el management como en un arte-más que como en una serie de técnicas- es potencialmente más fructífero, ya que lo reconoce como a algo más que a un mero conjunto de técnicas explícitas. Verlo como un arte implica invención más que conformidad, práctica más que prescripción, sabiduría más que mero conocimiento.

Cuando se observa lo que hace un manager efectivo, vemos con claridad que a un manager en acción se parece mucho a observar a un artista en acción

Los managers que le prestan atención a lo que está ocurriendo obtienen mejores resultados que los que intentan aplicar técnicas aprendidas de memoria, recetas fijas y modelos racionales.

El resultado del trabajo depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre el manager y su gente.

La efectividad del manager surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados.

Los managers efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente. El management puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados. El coaching, tal como usamos el término, se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

Además de estudiar el modelo de los grandes coaches, ¿Qué puede hacer un gerente para transformarse en un buen coach en un contexto de negocios? La respuesta, por supuesto, depende del paradigma. En el paradigma prevalente, es probable que la respuesta sea casi técnica: ¿Qué acciones causales producen qué efectos específicos? En el nuevo paradigma del coaching, la respuesta es: escuchar, especialmente para el compromiso y para la posibilidad de acción proveniente de ese compromiso. Escuchar es el medio primario para proveer el contexto necesario para el compromiso, la posibilidad y la acción relevante. Priorizar la escucha en lugar del control constituye un cambio en sí mismo.

Nuestra comprensión del poder de la relación de coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en nuestra manera actual de pensar la efectividad en management. Este cambio nos da la posibilidad de un extraordinario aumento de la efectividad, siempre y cuando estemos dispuestos a poner en tela de juicio algunas de nuestras formas habituales de pensar el management.

Se trata de cambiar desde un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control (además de una motivación basada en la inseguridad) a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras. Estamos pegados a un modelo que intenta controlar y, más concretamente, especificar la conducta de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad. Lo que falta son personas comprometidas a lograr excelentes resultados y con poder para hacerlo, y ese es el objetivo del coaching.

Durante mucho tiempo los managers han buscado una manera de señalar cuales son las habilidades que constituyen el elusivo "arte" del management.

El coaching captura estos rasgos esenciales de un modo que le permite a la gente cambiar el paradigma de control/orden/prescripción por uno diseñado para reconocer y darle poder a las personas en acción.

Crea un nuevo contexto para el management, uno que promueve una genuina asociación entre managers y empleados de modo que ambos puedan lograr más que hasta el momento habían imaginado desde la perspectiva de nuestra cultura de management tradicional.

El coaching se presenta como una conversación que crea esa nueva cultura, no como una técnica dentro de la vieja cultura. Se produce dentro de un tipo particular de relación entre el manager y sus empleados.

Diferencias entre gerentes y coaches

El coaching y el empowerment no son sólo lindas ideas que resultan buenas para la gente. Se están convirtiendo en una necesidad estratégica para compañías comprometidas con el éxito. Siempre necesitaremos del gerenciamiento, sin embargo su estilo se está virando del control y la predicción, al empowering y la creación del futuro que queremos.

A menudo pensamos en el coaching como algo relacionado con los deportes o las artes ligadas a la interpretación, como el director de una obra de teatro o de una orquesta. El interés y el entusiasmo por llevar el coaching al ámbito de las organizaciones de negocios es algo reciente. Existe, sin embargo, mucha confusión acerca de lo que el coaching realmente es, cuales son sus diferencias con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular.

El coaching es un paradigma diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo. El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser".

Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

La economía global y la competencia han "cambiado el juego". Hoy las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Esta clase de capacidad para el cambio no puede ser programada efectivamente dentro de sistemas y procedimientos.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como en una competencia internacional.

Por lo tanto las diferencias entre GERENTES Y COACHES son:

- Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.
- Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los coaches demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
- Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los coaches los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
- Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y porqué suceden las cosas. Los coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando".
- Los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones. Los coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
- Los gerentes lideran equipos. Los coaches crean posibilidades para que otros lideren.

- Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos.
- Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
- Los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los coaches confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta.
- Los gerentes son razonables. Los coaches irrazonables.
- Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajan para la gente que coachean.
- A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los coaches aman a la gente que coachean les gusten o no.
- Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes.