



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

TALENTO ENFOCADO AL ÉXITO (Coaching)

La dinámica de los negocios gira tan vertiginosamente que administrar o manejar el recurso humano se vuelve cada vez más complejo, a la par que vital. Sin embargo, la necesidad de lograr que las personas inviertan todo su talento en la organización, con un nivel de participación mucho mayor, está vigente y demanda resultados presentes y futuros. Es aquí donde el coaching, como herramienta para la formación enfocada del recurso humano, ayuda a ubicar el perfil del personal que habrá de participar en esa labor.

“Yo te digo cómo debes hacerlo, pero tú empujas, tú gritas, tú chillas, tú eres protagonista” (La Técnica de la Comadrona).

Introducción

Las organizaciones necesitan planear a futuro, detenerse en el camino para evaluar lo sucedido hasta el momento, aquilatar las oportunidades y afrontar anticipadamente las amenazas que se avecinan en lo futuro.

De la planeación estratégica derivarán los pormenores a alcanzar o modificar en términos de organización, comunicación y, naturalmente, en el recurso humano. No se trata sólo de establecer lo que se quiere lograr como empresa, sino también prever con qué tipo de gente habrá de obtenerse esta meta.

En este contexto, el ejercicio del liderazgo, la motivación al/del personal, el facultamiento (conocido como empowerment, por su nombre en inglés), son herramientas que han cobrado gran demanda. No llevarlas a la práctica adecuadamente o utilizarlas únicamente con un enfoque a corto plazo para satisfacer las exigencias presentes en el entorno cambiante puede propiciar resultados distintos a los esperados.

Es aquí donde el coaching, como herramienta para la formación enfocada del recurso humano, ayuda a ubicar el perfil del personal que habrá de participar en esa labor futura. Se hace necesario poner en blanco y negro las características y habilidades directivas que deberán desempeñarse adecuadamente en un contexto futuro. Dichas premisas servirán de pauta para compararlas con los ejecutivos en potencia.

Aquellos seleccionados entrarán a un proceso de coacheo. De esa manera, se trabajará en lo individual, bajo una definición institucional congruente con los objetivos y estrategias corporativas, para alinear y desarrollar las capacidades y habilidades directivas actuales en el hombre o mujer previamente electos.

En su proceso, el coaching es un elemento que facilita la posibilidad de establecer una confrontación guiada entre el “coach” y el “alumno” (de quien se espera una excelencia individual y directiva). Así, la función tutorial del coach, cuestiona y guía por el camino de la deducción al alumno, quien llega por sí mismo a las conclusiones y finalmente hacia un conocimiento tácito.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Concepto

Hay que señalar desde un principio que este concepto no implica formación o consultoría. Es más una visualización del futuro y su aterrizaje en acciones presentes para lograr metas posteriores.

El coaching está dirigido principalmente a quienes ya tienen responsabilidades dentro de una empresa, así como a aquellas personas consideradas “clave” para un desempeño futuro, bajo estándares previamente definidos por la organización. Son los candidatos a una mejor ubicación en la escala jerárquica.

El coaching funciona como una herramienta de desarrollo a mediano plazo que se realiza mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional, esperando un posterior impacto positivo en la corporación.

En este sistema se plantean preguntas, y quien realmente tiene las respuestas para cada situación, es la persona que la está viviendo, aun cuando en ocasiones le pueda costar identificarlas a primera vista. Es como una invitación a romper la “ceguera de taller” de quien es considerado un elemento potencial para escalar y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Utilidad del coaching

Para comprender su función, podemos señalar algunos puntos que hacen útil al coaching:

- La empresa debe mirar permanente y continuamente al futuro, abarcando no sólo resultados numéricos, sino también desarrollando oportunamente el capital intelectual y directivo que sustentará su marcha.
- A través de esa dinámica, los ejecutivos, hombres y mujeres, son confrontados por nuevos retos que deben asumir en la organización.
- Lamentablemente, es muy común encontrar que dichos ejecutivos cuentan con poco tiempo para ellos mismos. Su enfoque está en el día a día, buscando responder a las exigencias típicas, como las del área de logística, tales como reducir costos, nivelar inventarios, incrementar el servicio al cliente, etc.
- Además de su labor diaria, requieren apoyo para desprenderse de lo cotidiano y enfocarse en mejoras y cambios que les permitirán alcanzar el crecimiento potencial a la luz de un plan de carrera en que han sido considerados.
- Adicionalmente, pueden hallar dificultad en el camino para compartir su problemática particular con sus subordinados (sea por dirigirlos y motivarlos, o en virtud de que resulta impensable reconocer frente a ellos que hay aspectos que no pueden manejar y situaciones complejas que eventualmente les sobrepasan en ciertos retos o responsabilidades cotidianas).
- Pese a un futuro promisorio en lo individual, no es común que exista un foro grupal (con colegas y/o superiores) propicio donde se compartan transparente, objetiva y libremente situaciones personales que inciden en su desempeño particular.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

- En las empresas está presente la necesidad de aumentar la rentabilidad, optimizar su eficiencia, incrementar su productividad y mantenerse en la ruta de la mejora continua.
- Para tal efecto, la organización ha de contar con gente que no solo dé resultados en lo cotidiano, sin que trabaje en alcanzar niveles de excelencia directiva para ocupar posiciones futuras.

Visión esencial

Con esto en mente, el coaching, lejos de ser una cosa u objeto, es un tipo de relación que se establece entre dos personas. Una de ellas, llamada “coach” facilita el éxito de la otra, a quien se le denomina coachee (previamente señalado como “el alumno”). De esta manera tenemos un coach y un coachee, quienes interactúan en el marco de una relación llamada coaching. Un coach puede tener uno o más alumnos.

La esencia del coaching implica la posibilidad de establecer una guía, a través del coach, hacia el coachee, de forma tal que la inicialmente mencionada función tutorial conlleva a asistir o cuestionar. El coachee es guiado por el camino de la deducción, para así llegar a sus propias conclusiones y logros.

Expresado en otros términos, es el coachee quien previamente define su propio éxito. Para ello, se apoya en gran medida en un diagnóstico que compara su actuación actual contra aquella que se espera en un futuro determinado. De esta manera, él —el coach— sirve de sustento en una retroalimentación inicial y apoya (facilita) para que el coachee logre o alcance su meta.

La acción de facilitar significa que el coach ayudará a su coachee a incrementar las posibilidades de conseguir dicho éxito, tal como lo haya definido él mismo. Así, quien es responsable de alcanzar ese éxito es él y adicionalmente mantiene el privilegio de ser quien tome sus propias decisiones. No en vano habrá de demostrar que evoluciona hasta alcanzar la excelencia directiva que se espera de él.

Algunos de los lectores pueden identificar “entre líneas” el resultado de la sinergia (los empleados que trabajan juntos pueden lograr más de lo que harían trabajando por separado). Bajo esta perspectiva, la relación que existe entre estas personas permite que una de ellas (coach) ayude a la otra (coachee) a que consiga sus objetivos. No es un trabajo grupal, sino un impulso individual, de persona a persona.

Condiciones

No podemos esperar que la implantación de un software sea la panacea para la solución de los problemas en una institución. Hace falta dar pasos previos para aprovechar oportuna y adecuadamente dicha herramienta.

Para su implantación exitosa, es menester considerar el tema del recurso humano (capacitación y educación, así como su inmersión en la cultura corporativa) como primer

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

paso, tomando en cuenta la definición de las reglas del juego (procesos de negocio) en una segunda instancia. Posterior a ello —como tercer paso— viene la implantación y la capacitación en la herramienta tecnológica.

Así como en la implantación de un sistema tipo ERP (Planeación de Recursos de la Empresa, por sus siglas en inglés) se debieran seguir en orden los pasos uno, dos y tres, en el coaching se consideran ciertas premisas críticas:

En la Empresa

Caer en activismos resulta muy riesgoso. Por ello, se sugiere que la organización lleve y mantenga un proceso formal de Planeación Estratégica que le permita mantener un enfoque en el futuro, dando guía a las actividades diarias en congruencia con los objetivos planteados para corto, mediano y largo plazos. Como se resalta, el desempeño del factor humano debe ser coherente con la actuación de la empresa.

Adicionalmente, resulta benéfico contar con procesos o sistemas formales, orientados hacia la excelencia operacional (Clase Mundial), que hayan sido permeados previamente en la organización (primer paso). Hacer esto promueve el establecimiento de nuevos estándares de desempeño.

En otras palabras, alcanzar la Clase “A” ofrece beneficios a través de optimización de costos, reducción de inventarios, aumento de participación de mercado, entre otros. Sin embargo, no es el “gerentazo” el que lo logra, sino la cultura de orden y disciplina, junto con integridad y confianza (segundo paso), las que permiten al personal adaptarse a nuevas exigencias y niveles de desempeño.

La consultoría y formación ocupan un espacio importante para ubicar a todos los participantes, dentro de la nueva perspectiva de administración de recursos del negocio. Adicional a los temas técnicos, directivos y operativos, no está por demás resaltar que se requiere una conciencia del correcto ejercicio del liderazgo que facilite las relaciones entre los colaboradores.

Como consecuencia natural de lo anterior, el personal tendrá la disposición y estará “culturizado” para involucrarse y participar en los proyectos presentes y futuros de la empresa. Los actores (personal clave) identificados por la alta dirección, hallarán benéfico participar en un proceso de coaching. Se les apoya evitando que los resultados y niveles de desempeño sean los grandes ausentes. Deben considerar que dedicarse en lo individual a mejorar no tiene el mismo resultado que hacerlo gracias al apoyo de una labor conjunta, a título personal (mediante el apoyo de un coach), donde la confianza y comunicación sean los fundamentos presentes.

En el Coach

Quien participa en este proceso, bajo la función de coach —facilitador— habrá de reunir ciertas características que marcarán lo eficaz de su labor en tan importante función:

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

- a) Tener un buen conocimiento de la empresa. Entre más amplio y profundo sea, mejor.
- b) Como consecuencia natural, habrá de conocer el contexto, la cultura y los valores organizacionales, que lo orienten y guíen permanentemente en su actuación como coach.
- c) Estar al tanto de los planes futuros de la institución, junto con los objetivos y estrategias que emanan de ellos.
- d) Contar con autoridad moral que le permita crear y mantener relaciones interpersonales donde la confianza, la credibilidad y comprensión son necesarias.
- e) Saber escuchar y mantener una actitud asertiva, además de tener habilidades de comunicación efectivas.
- f) Conocer a quien está "coacheando", entendiendo sus intereses, metas y objetivos individuales.
- g) Conocer y retroalimentar el diagnóstico preliminar realizado al coachee.
- h) Ser analítico, capaz de encontrar relaciones de causa y efecto que le permitan esbozar planes de desarrollo personalizados y eficaces.
- i) Desarrollar y mantener su función de facilitador, que le impida dar respuestas a cualquier planteamiento, pero le lleve a hacer las preguntas adecuadas para situaciones que su coachee vivirá, apoyándole para que éste sea quien encuentre las respuestas.
- j) Identificar áreas de oportunidad en las acciones cotidianas, y no enfocarse en el protagonismo de grandes logros.

Su trabajo estará orientado en una ruta de tres fases importantes:

1. Conocer y retroalimentar el diagnóstico directivo que se realiza al coachee en un inicio. A partir de ello, definir objetivos a alcanzar, en conjunto con su coachee. Como cada individuo es diferente, su trabajo deberá ser como un traje a la medida, personalizado, conociéndole y empatizando con él/ella, logrando un fuerte vínculo de comunicación.
2. Trabajo conjunto. Su labor representa la necesaria observación presencial que le permita emitir recomendaciones a manera de preguntas dirigidas que ayuden al coachee a llegar a su deducción individual en cada caso. Es importante que el coach sea un observador activo, quien cuestione e interrogue, pero siempre absteniéndose de emitir conclusiones.
3. Evaluación y mantenimiento. La intención primordial, independientemente de cualquier vínculo que pudiera haberse generado entre ambas personas, es que el coachee sea quien continúe por su cuenta el proceso, habida cuenta que la guía fue eficaz.

En el Coachee

Proseguir a la meta es importante. No obstante, el enfoque debe ser siempre hacia las oportunidades en el futuro, y no permanecer o lamentarse de errores pasados ni enfocarse en el rendimiento actual. De esta manera, se tendrá una actitud y pensamiento congruentes con olvidar lo que queda atrás, para extenderse a lo que está delante, hacia la meta, al premio supremo.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Derivado de lo anterior, por obvio que parezca, el coachee debe creer en su propio potencial. De igual forma, la creencia del coach acerca de las capacidades del coachee tendrán un impacto directo y favorable sobre su actuación. El coachee deberá sentirse cobijado bajo una relación de confianza y confidencialidad entre él y su coach.

Por último, el coachee debe reconocer que no aprenderá de su coach, sino está dispuesto a hacerlo de sí mismo, permitiendo la estimulación y facilitación recibida por el/la coach.

Ventajas

Como herramienta, se pueden destacar algunas ventajas que tiene la práctica del coaching:

- Se evita que el coachee se sienta puesto en evidencia, eliminando el miedo de que su imagen quede dañada al externar sus dudas y cuestionamientos frente a un grupo.
- Se fundamenta en una relación interpersonal, de uno a uno ("bis a bis"); un proceso personalizado de apoyo.
- Tal relación interpersonal está sustentada en una base de absoluta confianza y confidencialidad.
- En dicho proceso, el/la coach ayuda al/a la coachee a desarrollar una adecuada y objetiva percepción de la realidad.
- Con mejor apreciación de su situación, el coachee puede ubicarse en una posición más amplia al abordar distintas situaciones, lo que le permitirá buscar y encontrar soluciones que antes no hubiera considerado con una visión estrecha o viciada.
- El desarrollo que el coachee logrará, le permitirá llegar al nivel de excelencia directiva que se espera de él/ella y mantenerse en esta posición.

Aplicación del Coaching en la Logística

Ya en otras ediciones hemos comentado la importancia de la buena planeación para derivar de ella una ejecución adecuada. En este sentido, la función logística es quien recibe la presión de optimizar procesos y hacer que las cosas sucedan, sin depender necesariamente de la pesada y lenta burocracia que aqueja a algunas empresas.

En virtud de ello, la dinámica de los negocios hace imperante contar con personal que pueda utilizar su propio juicio para lograr mejores resultados, además de actuar bajo la libertad necesaria para resolver rápidamente situaciones adversas, en el menor tiempo posible, a los menores costos de operación, manteniendo y/o incrementando los estándares de desempeño y servicio que el mercado exige.

La función del lazo cerrado (close loop, por su nombre en inglés), requiere la constante y sana retroalimentación para validar y optimizar los procesos de negocios que previamente definen los parámetros de actuación del área operativa.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

El recurso humano es importante; empero, pueden surgir crisis dentro de la organización cuando contrapuntea la figura clásica de la autoridad y el control que emana de ella. Por lo tanto, se hace necesario vivir la transición entre la vieja figura del jefe hacia la del coach. Es la urgente necesidad de migrar de una cultura paternalista centralizada, hacia el resultado máximo anhelado por el buen ejercicio del liderazgo: la delegación.

Un área tan dinámica como la logística ha llevado a muchos ejecutivos a una posición poco agradable de reconocer: el jefe suele saber menos de lo que su subordinado sabe en lo que respecta a su especialidad. Por tanto, es factible y entendible que se le complique instruirlo y evaluarlo adecuadamente.

Si la dinámica de la empresa es respuesta a la necesidad de permanecer en el cambio para no perecer, el proceso de coaching permite alcanzar los beneficios del efecto cascada. La buena planeación a futuro dará la pauta para que el personal trabaje unido hacia la meta. Ya en lo operativo, los responsables del área logística habrán de resolver los imponderables, urgencias y demás situaciones estresantes con las que se caracteriza esta actividad.

El modelo directivo, con las habilidades que ello implica en un área tan estratégica, son el parámetro bajo el cual se asignarán a hombres y mujeres en puestos que combinen actitud, flexibilidad, agresividad y proactividad.

Quien no las tenga, puede desarrollarlas (de ahí la importancia de definir un plan individual, evitando el síndrome del "activismo"). Quien no haya identificado sus propias áreas de oportunidad, encontrará en el coaching una vía para facilitar el proceso de transición de una situación actual (As Is, por su nombre en inglés) hacia una situación deseada (To Be, por su nombre en inglés).

A manera de guía

Una guía para la aplicación del coaching se muestra en los pasos descritos a continuación:

1. Elección de los directivos o personas "clave" en los cuales la empresa tiene interés para desarrollar en ellos la excelencia individual y directiva dentro del área logística.
2. Realización de un diagnóstico directivo concreto, que detalle el nivel actual (As Is) de cada uno de los hábitos buscados en el directivo.
3. Retroalimentación del diagnóstico, con explicación de lo observado, los hábitos que tiene desarrollados y los que debería mejorar (To Be).
4. Contrastar si él (el futuro coachee) tiene la misma percepción de sus áreas de oportunidad y si está de acuerdo con trabajar en esos puntos en concreto.
5. Elaboración del plan individual de desarrollo directivo.
6. Revisión del plan individual, por el coach, quien retroalimentará a coachee.
7. Definición de objetivos de desarrollo y compromisos de ambas partes: del coach para ayudar a lograr los objetivos planteados, y del ejecutivo para trabajar hacia el mismo fin.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Resumen

La aplicación del coaching en la empresa, y concretamente en el área operativa que nos ocupa, considera lo siguiente:

- El coaching es un proceso bien definido, con puntos de partida y llegada. Su esencia radica en el potencial de una persona (coachee) para mejorar su desempeño bajo los parámetros de excelencia directiva que la organización ha establecido.
- Dirigir a la gente contribuye que ésta alcance cierto nivel de desempeño. El coaching ayuda a esas personas a manejar por ellas mismas los problemas y situaciones difíciles que se le presentan.
- El coach da seguimiento a los compromisos del coachee, comparando lo que se dijo que se haría contra lo que se está o no realizando.
- El coaching contribuye al entendimiento que la gente debe tener acerca de lo que ha de cambiar para alcanzar sus objetivos profesionales, bajo una perspectiva objetiva.
- El coach tiene el privilegio de motivar a su coachee, siempre enfocándose en lo que hay que hacer en lo futuro, y no en problemas pasados.
- Las metas corporativas marcan la pauta a seguir en el día a día. El coaching apoya a las personas a entender lo que deben aprender para alinearse y alcanzarlas.
- El coaching puede impactar positivamente en el desempeño de la organización. Sin embargo, no deben esperarse resultados en el corto plazo. Para ello, como la planeación a futuro, el enfoque se mantiene en quienes ya son y en aquéllos que se convertirán en importantes activos para la empresa.

Formar gente no es sencillo. Lograr que el personal cumpla y se desarrolle en los estándares actuales, es importante. No menos crucial es la labor de acompañar al personal para que crezca junto con la organización.

Caminar juntos en el viaje, empresa-ejecutivo, sabiendo las competencias a desarrollar y mejorar, abre las puertas para una productividad auto-motivante que arrojará resultados futuros con acciones presentes.

La alta dirección es la clave para alcanzar y mantener los estándares de Clase Mundial tan necesarios en la competencia global. Asimismo, acompañar al personal clave en un desarrollo dirigido y personalizado, creará el ambiente donde la congruencia entre los valores y estrategias empresariales, serán compartidos por el activo más valioso en toda organización.

L.C.I. Ariel Valero C.
Socio Director

Soluciones Integrales de Clase Mundial