



Monica Mintz

Consultora

Thinking Net Group

Mi entrevista inesperada

COACHING

Venía de regreso desde Concepción hacia Santiago agradecida de que me dieran fila de emergencia, después de una larga jornada de coaching para ejecutivos de una importante empresa nacional.

A mi lado sentaban a un joven, que se llamaba Álvaro. Me enteré de su nombre ya que la azafata lo había acomodado unos segundos antes de despegar.

Yo iba escribiendo algunos apuntes sobre las sesiones de coaching que había tenido ese día. Álvaro me dio las disculpas por tanto alboroto. Se sentó y empezó a mirar lo que estaba escribiendo. “Disculpa que te pregunte, ¿estás escribiendo sobre coaching?, dime una cosa, ¿tú eres coach? Mi jefe me acaba de decir que me van a mandar a hacer coaching pero la visión del coach sobre el que me hablaron no me deja del todo satisfecho. En realidad tampoco termino de entender por qué necesito hacer un coaching”

Sin darnos cuenta se generó una suerte de sesión, que buscaba dar respuestas a sus interrogantes y sobre la que me pareció interesante escribir ya que muchas veces nos enfrentamos dentro de las organizaciones a este tipo de situaciones y donde no nos termina de convencer que sean tan necesarias como las ven nuestras jefaturas. Espero que les sirva como le sirvió a Álvaro.

- Mónica, me dijiste tu nombre ¿cierto?, Dime o mejor explícame “¿De qué se trata el coaching?”

- El coaching es un Proceso de desarrollo interactivo entre un coach y un coachee, cuyo objetivo es desarrollar y/o mejorar las habilidades específicas necesarias para el desempeño exitoso de las funciones de un determinado cargo.

ENTREVISTA EN LAS ALTURAS



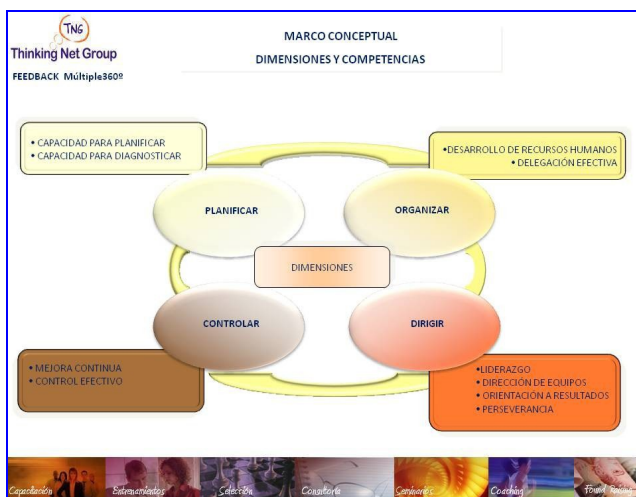
¿En qué situaciones se indica un coa-ching?

Son varias las situaciones que ameritan un coa-ching. Por ejemplo cuando tenemos relaciones

difíciles con Jefes, pares, subordinados, clientes, y/o el equipo de trabajo. Cuando existen brechas o déficits entre el desempeño esperado y el real. También para enfrentar la resistencia en la implementación de procesos de cambio o para preparar a un ejecutivo para un nuevo cargo y así evitar su fracaso.

Tú sabes que lo más común en las organizaciones es promover a alguien a un cargo superior porque en su cargo actual se desempeña con muy buenos resultados, sin asegurarnos que cuenta con las competencias que va a necesitar en la nueva posición. En el caso de un muy buen vendedor estaríamos perdiendo a nuestra estrella del equipo para ganarnos a un pésimo jefe de ventas. Con el coaching esto puede evitarse.

Siempre será más rentable invertir en el fortalecimiento de unas pocas debilidades que iniciar procesos de búsqueda de nuevos profesionales y/o ejecutivos que traerán consigo otros inconvenientes.



- Entonces, “¿El coach es el que enseña a desarrollar las habilidades requeridas para la organización?”

- El coach tiene como función la de contribuir y facilitar a que el coachee/cliente encuentre sus propias soluciones más que entregarle las respuestas. De este modo el coach ayuda a que el coachee aprenda, más que enseñarle qué debe hacer, no da consejos ni es un terapeuta. El coach es un guía.

- ¿Dime, cómo sabes que el coaching está funcionando?

- A ver, por ejemplo uno de los ejecutivos con los que estoy trabajando a partir de una tarea que le di en la cual debía entregar feedback a sus colaboradores, reprodujo la herramienta de evaluación con la que se midieron sus competencias de gestión en 360°. ¿Sabes qué significa un 360°? ¿En tu empresa te lo han aplicado alguna vez?

- No, no sé

- Es una herramienta que se construye a partir de la autoevaluación, la evaluación del jefe, los pares y los colaboradores, permitiéndonos descubrir todo aquello que necesitamos saber sobre nosotros mismos para desarrollarnos y trabajar mejor con los demás en un verdadero espíritu de equipo.

Te sigo contando entonces. Es así como empoderándose de su rol de jefe-coach, mi coachee generó una evaluación (que validó antes conmigo) y la aplicó a los grupos de opinión de sus reportes directos para tener información objetiva la cual le permitió generar un mapa de fortalezas y oportunidades de mejora. Con este mapa trabajó en una profunda reunión de entrega de feedback en la que despertó el compromiso de sus “coachees” para generar un plan de acción de mejoras.

Esta experiencia, inédita para él, le permitió aprender que es parte de su rol de jefatura preocuparse no solo de los resultados de su gente sino también de su desarrollo, desterrando la creencia previa de que esta es una tarea extra a la de ser jefe y que por lo demás quita demasiado tiempo a lo verdaderamente relevante.

ENTREVISTA EN LAS ALTURAS

- Pero ¿Quién es tu cliente?

- Es importante diferenciar quién pide el coaching y quién lo va a recibir. Son dos roles distintos por lo general: el de mandante y el de cliente.



Podemos suponer que la organización es el mandante (encarnado en un jefe, gerente o supervisor)

y el coaché es el cliente con el cual se deberá establecer el contrato psicológico.

La organización puede determinar que un funcionario debe realizar un proceso de coaching para desarrollar habilidades críticas requeridas, sin embargo la demanda del cliente puede diferir sustancialmente de la del mandante.

Entonces lo primero que tenemos que hacer como coach es ponernos de acuerdo con el cliente/coachee sobre qué vamos a trabajar.

Si el coachee se siente parte de la definición del problema, lo vive como SU problema, tenemos la base para la resolución del mismo. Si esto no sucede y en cambio se impone el problema que definió el mandante, el coach se dedicará solamente a administrar resistencias más que a facilitar el cambio. En tu caso lo primero que un coach deberá hacer es poder consensuar contigo cuál es el problema sobre el que van a trabajar y trazar metas y objetivos de mejora.

- ¿No entiendo, me podrías dar un ejemplo de cómo definir el problema junto con el cliente?

Si, por supuesto. Uno de los coachees con los que estoy trabajando actualmente sufrió un fuerte impacto al ver su reporte de competencias de gestión en 360°, ya que el resultado no fue el esperado. Su resistencia a aceptar este feedback por parte de los grupos de opi-

nión, era evidente quedando encarnada en una serie de sin fin de justificaciones. Para que alguien haga un cambio tiene que aceptar que tiene dificultades, es decir, el cambio se produce solo si hay motivación para cambiar. Entonces mi intervención fue darle prácticamente la misma tarea que le di hacia el final de la sesión anterior, la cual tenía que ver con el pedido de feedback directo de aquellas personas que lo evaluaron más bajo, ejemplificado esta vez con situaciones concretas que dieran cuenta de aquellos aspectos que el coachee se negaba a aceptar.—¿Entiendes?

- Si, me va quedando más claro

- Finalmente esta situación lo llevó a cuestionarse su propia resistencia, lo cual abrió un espacio para aceptar sus oportunidades de mejora en áreas de su desempeño que se habían constituido en puntos ciegos.

- ¿Cómo es el proceso en sí, cuánto dura, con qué frecuencia te reúnes con tu coach?

- Dura entre 8 y 12 sesiones, dependiendo de cada caso en particular. Las sesiones son de 1 hora y media y entre sesión y sesión por lo general se le asignan tareas al coachee en función de lo trabajado para que pueda producir efectos y acciones concretas en su trabajo. Es recomendable que el espacio donde se realiza el proceso sea fuera de la oficina para no verse perturbado por los requerimientos y demandas cotidianas de la organización. Es importante tener en cuenta que los verdaderos efectos del coaching se ven en la realidad del trabajo.



ENTREVISTA EN LAS ALTURAS

¿Cómo se llama este tipo de coaching?

- El coaching que hacemos en la consultora se llama ARO: análisis del rol organizacional. Distanciándose de otros enfoques de coaching que privilegian el desarrollo personal del coachee, el ARO contextualiza a la persona en ejercicio del rol dentro del sistema más amplio que es la organización y desde ese lugar interviene. El ARO apunta a que las personas en organizaciones desarrollen la capacidad para llevar adelante sus roles de la mejor manera posible y a la vez en sintonía con las metas de la organización. Para el ARO es fundamental que el coachee se sienta responsable y autónomo para solucionar problemas y desafíos. La persona aprovecha sus propios recursos, usa fuerzas externas que están en la organización y las combina para realizar el rol con efectividad.

Es cierto que la organización necesita que sus funcionarios desarrollen habilidades que les permitan alcanzar los objetivos pero el éxito solo tendrá lugar si se produce el impacto organizacional tanto como el desarrollo personal y del rol.

¿Cómo sé si estoy frente a un buen coach?

- El coach debe ser capaz de escuchar reflexivamente el discurso del cliente para precisar los determinantes del problema, y lo que el cliente no logra percibir a nivel personal, interpersonal y/u organizacional. Además tiene que poder determinar resistencias al cambio, temas o relaciones conflictivas. Y colaborar en la generación de alternativas de pensamiento o acción que tiendan al cambio porque tiene la capacidad de destapar la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Hace un trabajo bastante parecido al de un entrenador deportivo exitoso que logra observar la potencialidad de sus jugadores para ayudarlos a minimizar sus debilidades a partir de sus propias acciones de cambio. En definitiva la función del coach es ayudar a que el cliente encuentre un espacio de conversación donde puedan, en confianza, pensar sobre la organización, su rol, sus emociones, el conocimiento no pensado y las implicancias que todo eso tiene para la participación en el sistema, conseguir más satisfacción, tener logros, resolver conflictos, controlar el estrés y mejorar efectividad.

En ese instante escuchamos “Tripulación de cabina, cross check y reportar”

Álvaro quedó muy entusiasmado con nuestra conversación y con ganas de realizar el coaching, que su jefe le ha indicado y esperando poder vernos en un próximo viaje para seguir compartiendo este u otros temas... y de paso me pidió la tarjeta.

Hasta la próxima!!!

Mónica Mintz

Avenida Apoquindo 6275 of. 83 Las Condes

Fono: 56-2-212382 56-2-212 1840 56-2-201-4101 Fax: 56-2-212 2967