

EL COACHING en la Coordinación de Personal ETCOTE

Nuevos Estilos de Dirección

Maria Segura i Gras
E.T. Ciudad de la Solidaridad
Abril 2007

ANTECEDENTES

Ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral.

1994 teorías de Ken Blanchard. Don Shula coach del equipo de la liga de fútbol americano.

Cambios en la cultura de trabajo: 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.

Cambios E.T.

```
graph TD; A[Cambios E.T.] --> B[Mercado laboral]; A --> C[Nuevos perfiles Alumnos/trabajadores]; A --> D[Personal con mayor cualificación y profesionalidad];
```

Mercado
laboral

Nuevos perfiles
Alumnos/trabajadores

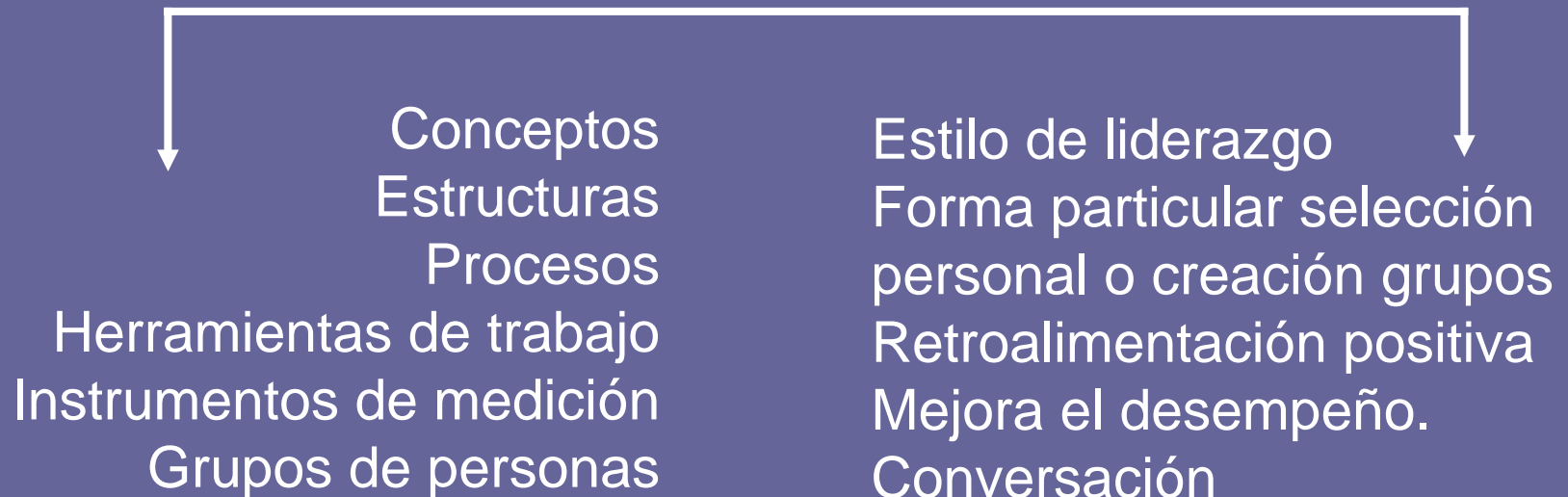
Personal con mayor
cualificación
y profesionalidad

Definición de coaching

“Grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderar”.

Se basa en nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial.

COMPRENDE



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

Características del coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

1. CONCRETA
2. INTERACTIVA
3. RESPONSABILIDAD COMPARTIDA
4. FORMA ESPECÍFICA
5. RESPETO

CONCRETA

Se focaliza en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la otra persona a ser específica. Que ambas partes entiendan lo que están discutiendo.

INTERACTIVA

En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Tanto el coach como el subordinado
tiene una responsabilidad
compartida para trabajar juntos en
la mejora continua del desempeño.

FORMA ESPECIFICA

Dos factores primordiales, la meta de la conversación esta claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplia la información, para luego centrarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

RESPECTO

El líder que utiliza este [modelo](#) comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Razones por las cuales el coaching es importante en la dirección de personal:

- 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 los mejores resultados.
- 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.

EL COACH

Definición

Líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo hacia la meta 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 potenciar la suma de los talentos individuales.

Características del coach:

CLARIDAD
APOYO
CONFIANZA
MUTUALIDAD
PERSPECTIVA
PACIENCIA
RIESGO
CONFIDENCIALIDAD
RESPECTO

- **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.
- **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

- **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA:** Permite que las personas de su equipo sepan que se cree en ellas y en lo que hacen.
- **MUTUALIDAD:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle las metas.

- **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.
- **PACIENCIA:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione.

- **RIESGO:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el “despido”, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- **CONFIDENCIALIDAD:** El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

➤ **RESPECTO**: Implica la actitud percibida en el supervisor/a o director/a, hacia los individuos que él 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, por su deficiencia en compartir metas, etc, hace que comunique poco respeto.

Fuente: Hendricks Et al 1996

Conducta Del Coach

Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

ATENCIÓN
INDAGAR
REFLEJAR
AFIRMAR
DISCIPLINA

Habilidades del Coach

ATENCIÓN:

Lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando (CNV y CV). La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar. Cuando se hace un juicio prematuro se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona.

INDAGAR:

Una herramienta clave para el coach es la de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos.

REFLEJAR:

De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

AFIRMAR:

La mejora continua del aprendizaje. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua.

DISCIPLINA:

Consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro. Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching.

Coaching... El nuevo liderazgo

Se tendrá que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Cinco factores que definen a un buen líder

- **AUTOCONSCIENCIA**
- **AUTOCONTROL**
- **MOTIVACIÓN**
- **EMPATÍA**
- **HABILIDADES SOCIALES**

Autoconsciencia: Habilidad para conocer y entender tus propios cambios de humor, emociones e impulsos, y su efecto en los demás. Sus signos distintivos son la autoconfianza, autoevaluación realista y el sentido de humor autocrítico.

Autocontrol: Habilidad para controlar o reorientar impulsos y estados de ánimo perjudiciales. Tendencia a pensar antes de actuar y reservarse los juicios.

Motivación: Pasión por el trabajo por motivos más allá del sueldo o el prestigio. Propensión a buscar metas con energía y persistencia. Gran impulso para lograr objetivos, optimismo incluso ante el fracaso, y compromiso con la escuela.

Empatía: Habilidad para entender las emociones de los demás. Capacidad para tratar a la gente según sus reacciones emocionales.

Habilidades sociales: Habilidad para tratar relaciones y crear redes. Habilidad para encontrar una base común y crear relaciones. Eficacia ante los cambios, capacidad persuasiva, experiencia en crear y dirigir equipos.

¿ Cómo organizar una reunión ?

- 1.- Antes de convocarla, analizar si es la mejor forma de cumplir el objetivo comunicacional. Considere las alternativas: enviar e-mail, escribir un memo, una llamada en conferencia, una video conferencia, o una presentación.
- 2.- Definir que debe lograr de la reunión para considerarla exitosa. Puede ser una decisión, ideas, consenso, un compromiso, etc.
- 3.- Definir la agenda de la reunión, es decir, la secuencia de tópicos que debe tratar para cumplir el objetivo. Asegúrese que todos los participantes reciban la agenda detallada.
- 4.- Para cada tópico a tratar, definir la forma en que lo hará. Puede ser discusión, presentación, tormenta de ideas, etc. Defina igualmente el tiempo necesario para cada uno.

5.- Decidir quienes deben participar en la reunión. Debe ser el mínimo necesario de personas con el cual se pueda cumplir el objetivo a cabalidad.

6.- Definir dónde debe hacerse la reunión. Piense en la comodidad de los participantes, y en las posibles influencias externas.

7.- Decidir cuándo se debe llevar a cabo la reunión.

8.- Confirmar con todos los participantes. Asegúrese que entienden la agenda, y que están preparados para trabajar.

¿Cómo actuar durante una reunión?

- 1.- Llegar temprano. Si lo hace, podrá seleccionar el puesto, preparar su material y prepararse a sí mismo.
- 2.- Comenzar a tiempo.
- 3.- Presentar cada tópico de la agenda, indicando la forma en que se tratará cada uno, y el tiempo que se le dedicará.
- 4.- A 5 minutos del límite de tiempo pautado para cada tópico, alerte a los participantes.
- 5.- Tomar notas. Escriba los temas no terminados, las ideas que surjan, etc.
- 6.- Al finalizar, resuma, concluya y verifique los compromisos de los participantes.
- 7.- Agradecer a los participantes.

¿Qué hacer después de la reunión?

- 1.- Preparar un resumen corto y claro de la reunión, con énfasis en las decisiones y compromisos alcanzados. Distribuya este resumen entre los participantes, y aquellos que no participaron pero están involucrados.
- 2.- Evaluar si se cumplieron los objetivos.
- 3.- Contactar con aquellos participantes que hicieron algún compromiso durante la reunión, y asegúrese que cumplan lo prometido.
- 4.- Agradecer nuevamente a aquellos participantes que hayan hecho contribuciones extraordinarias durante la reunión.
- 5.- Hablar con aquellos participantes que permanecieron callados, o que expresaron alguna reserva con los resultados de la reunión.

Ambiente de trabajo sano

1. Claridad de tarea y rol
2. Autonomía en el trabajo
3. Oportunidad para el contacto social
4. Variedad de las tareas
5. Información y feedback sobre el trabajo
6. Paga justa
7. Seguridad física en el trabajo
8. Posición social valorada
9. Apoyo del supervisor

CONFIANZA

Concluyendo

Los/as directivos/as efectivos/as son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente que le posibilita la obtención 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, el medio y contexto que le otorge poder a los individuos y equipos para generar resultados.

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, productividad y competitividad) a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades para mejorar la efectividad.

Ser un buen líder es más fácil de lo que parece Cris Bolivar

Todavía hoy se encuentra muy extendida la idea de que para ser un buen líder hay que nacer con determinadas habilidades. FALSO.

La clave no está en factores innatos, sino en las competencias emocionales, que son competencias susceptibles de ser desarrolladas en la medida en que se desee realmente.

Por tanto, para llegar a ser un buen líder lo único que hace falta es

DESEAR SER UN BUEN LÍDER.

"Nada hay más importante en la gestión empresarial como el saber motivar a la gente, una motivación vale por diez amenazas, dos presiones y seis memorandos".

Lee Iaccocca

Gracias a todos/as