

MODULO_7 COACHING

Lección_6_ COACHING EMPRESARIAL

El coaching empresarial es un coaching especializado en el entorno laboral y tiene como objetivo mejorar el rendimiento de los trabajadores individuales y apoyar la gestión emocional de situaciones críticas (cambio organizativo o de roles, procesos estresantes, re-motivación profesional).

Particularmente valioso en el desarrollo de la alta dirección, el coaching empresarial es capaz de desarrollar planes de intervención personalizados en una relación de coaching individual con el coachee, que es estimulado y guiado en el proceso de definir (o redefinir) objetivos profesionales y personales. El coaching empresarial proporciona al coachee las herramientas adecuadas para perseguir estos objetivos rápidamente y con el mayor grado de eficiencia.

Por lo general, el coaching empresarial es un proceso uno a uno: un entrenador externo y un empleado de la organización se reúnen durante varias sesiones: por lo general, seis a intervalos de un mes o 3 semanas, por lo que todo el proceso dura 5-6 meses.

La intervención de coaching puede ser decidida por la empresa como una intervención independiente o integrada con otros procesos y herramientas para la mejora de los recursos humanos: formación, evaluación del rendimiento, evaluación del talento, etc.

Interacciones en el coaching empresarial

Los sujetos con los que normalmente interactúa un entrenador son tres:

- el coachee
- el gerente coachee
- el cliente corporativo, o el propietario de la empresa, el gerente general o, con mayor frecuencia, el gerente de recursos humanos.

El entrenador, por lo tanto, tiene que enfrentarse a veces con un reto exigente cuando, al solicitar una intervención como entrenador, cada uno de ellos tiene diferentes motivaciones y, sobre todo, se esperan resultados diferentes.

En otras palabras, si el coachee quiere alcanzar objetivos que no estén en línea con los de la empresa o, por el contrario, el cliente o el gerente espera resultados que el autocar no se

Asociación Estratégica Erasmus+ 2018-1-ES01-KA204-050711

sienta suyo, el entrenador debe llevar a cabo primero una delicada acción de "presentación" para reunir las intenciones de las partes en juego hacia un objetivo compartido.

Ya hemos discutido la relación entre entrenador y coachee en la lección 3 leyendo. En cuanto a las relaciones con el cliente de la empresa y el gerente del autocar, el coach debe entender su punto de vista con respecto, por ejemplo, a las áreas de intervención (posiblemente añadiendo otras a las propuestas por el coachee), el papel que el coachee tendrá que asumir en su grupo de trabajo, la evaluación de resultados o aspectos administrativos (duración, número de sesiones, costes, etc.)

Las etapas del coaching empresarial

Las etapas de una intervención de coaching empresarial se describen en la siguiente tabla:

preparación	¿Qué información compartir entre las piezas (coachee, cliente, gerente) para prepararse mejor para la intervención?
Metas	¿Sobre qué objetivos quieren dirigir las partes la iniciativa de coaching?
Sesiones	¿Cómo aprovechar al máximo el período comprendido entre la primera y la última sesión?
cierre	¿Cómo aprovechar el crecimiento alcanzado y convertirlo en una fuerza impulsora para nuevos cambios futuros?

preparación

En esta etapa, es recomendable recopilar la mayor cantidad de información posible: del coachee, invitándolo a escribir sus propias ideas de crecimiento personal, desde el cliente para pedir evaluaciones, juicios y expectativas con respecto al coachee, etc.

Antes de la reunión de inicio, cuando será importante establecer reglas y roles de las partes involucradas, una reunión de química en la que el entrenador y el coachee se presenten entre sí podría ser útil.

Metas

Es importante dividir los objetivos relacionados con los resultados esperados de la intervención como entrenador de los de rendimiento individual, que pueden depender de factores externos a la persona como su grupo de trabajo.

Asociación Estratégica Erasmus+ 2018-1-ES01-KA204-050711

Siempre es preferible no establecer un número excesivo de objetivos: es mejor identificar uno prioritario, en línea con las necesidades y deseos más profundos del autocar, y de dos a cuatro más operativos.

Tanto el modelo EASY como la metodología SMART se pueden utilizar para evaluar la eficacia de los objetivos fijados.

Primera reunión

El primer encuentro es muy diferente al siguiente en el sentido de que crea los cimientos de la relación con el coachee (impresión relacional) y es para aclarar las cuestiones más relevantes de la intervención como entrenador: reglas del juego y expectativas mutuas, aspectos logísticos, temporales, etc. También sirve para hacer que el coachee entienda que es libre sobre los contenidos a tratar y los resultados a lograr, etc.

En la primera reunión es útil un enfoque centrado en la solución: "*¿Me dirías qué debería pasar al final del viaje para que valga la pena participar?*"

plan de acción

El cambio real ocurre entre una sesión y otra cuando el coachee puede experimentar con diferentes formas de actuar y comprobar los resultados. Un plan de acción (que debería ser un documento escrito, ya que las personas que escriben sus objetivos tienen un 50% más de probabilidades de alcanzarlos!) es esencial para hacer que el coachee "experimente" con comportamientos diferentes a los habituales y utilizar los días que pasan entre dos sesiones para "remar" hacia los objetivos deseados. Al final de la primera sesión, es útil dar un primer paso (¡aunque sólo sea simbólico!) de lo establecido en el plan de acción.

Siempre es importante recordar el plan de acción en la siguiente reunión y medir el grado de implementación mediante escalas de medición cualitativas o cuantitativas.

Factores críticos de éxito

Los seres humanos no están diseñados para cambiar, sino para adaptarse -con el menor esfuerzo posible- al entorno en el que viven: los hábitos realizan una especie de función protectora que permite a los individuos minimizar el estrés producido por los cambios.

El entorno de trabajo a menudo se percibe como un factor que limita el crecimiento personal: el cambio deseado entra en conflicto con la cultura organizacional prevaleciente, a menudo cualquier cosa menos orientada al cambio. La tarea del entrenador es poder superar la resistencia del coachee que se manifiesta de muchas maneras (intelectualización, risas, cambios repentinos de temas, etc.) haciéndole aprovechar las oportunidades que su plan de

Asociación Estratégica Erasmus+ 2018-1-ES01-KA204-050711

acción puede generar también actuando sobre la interpretación de hechos y situaciones vividas.

Liderando por el entrenamiento

Una intervención de coaching, como se explicó anteriormente varias veces, también puede ser guiada por un gerente de empresa adecuadamente capacitado. Los empleados empoderados y motivados pueden darle a él y a los demás gerentes de la empresa más tiempo para lidiar con actividades con mayor valor agregado.

El estilo gerencial, es decir, el centrado en la mejor y más eficiente organización de trabajo, sólo existe en libros de texto especializados. Uno de los padres del entrenador, P. Whitmore, solía repetir que *"los cacahuetes pueden ayudar a la gente a trabajar mejor, pero si los tratamos como monos, actuarán como monos"*.

Al igual que un entrenador externo, un entrenador interno debe investigar los bloques mentales y los temores de los empleados, estimular sus pasiones y el significado de su trabajo, y generar motivación donde antes había una obligación.

Por supuesto, es mucho más fácil dar órdenes e instrucciones que escuchar. Como primer paso para trabajar como entrenador, el gerente debe reconocer y manejar sus emociones y las de sus compañeros de trabajo. Las emociones se transmiten fácilmente: si transmites ansiedad, ¡tus colaboradores estarán tan ansiosos como tú!

Desafortunadamente, hay que reconocer que una cultura que aprovecha la culpa, el miedo en lugar de la apertura al crecimiento es de lejos frecuente en las empresas para garantizar la productividad de los empleados: tal cultura produce inacción, previene la innovación y deprime los resultados empresariales.

Asociación Estratégica Erasmus+ 2018-1-ES01-KA204-050711