

PROCESO Y DESARROLLO DEL COACHING DENTRO DE UNA EMPRESA EN
ESPECIAL EN UN CALL CENTER

Jimena Velasquez Espinoza

Universidad de La Sabana

Chía, Abril de 2006.

Resumen

Cada empresa y especialmente en un Call Center de nuestro país debemos contar con el proceso de coaching; ya que es un procesos que proporciona a los participantes la confianza, las habilidades y herramientas para hacer coaching de forma positiva en el lugar de trabajo. Tomarán mayor responsabilidad personal sobre sus propios resultados y desarrollo y serán mejores a la hora de motivar e inspirar a su equipo para mejorar los resultados y beneficios. La sensación de equipo y la productividad aumentará y la moral mejorará. Esto traerá éxito a las empresas y a los Call Center obteniendo una mayor Eficiencia y Eficacia; logrando así el cumplimiento de los objetivos y de las metas propuestas.

Palbra Clave: Coaching, Call Center, Mejoramiento Organizacional

Abstract

Each company and specially in a Call Center of our country we must count on the process of coaching; since it is processes that the confidence, the abilities provides to the participants and tools to do coaching of positive form in the work place. They will take greater personal responsibility on its own results and development and will be better at the time of motivating and inspiring to its equipment to improve the results and benefits. The sensation of equipment and the productivity will increase and the moral will improve. This will bring success to the companies and the Call Center having obtained a greater Efficiency and Effectiveness; obtaining therefore the fulfillment of the objectives and the propose goals.

Key Words: Coachin, Call center, Organizational Development

PROCESO Y DESARROLLO DEL COACHING DENTRO DE UNA EMPRESA EN ESPECIAL EN UN CALL CENTER

Hoy en día se presentan aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas y son la cantidad y la calidad de sus líderes. Esto se ha empezado por la implementación del 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.(John Whitmore,2003)

A lo largo de este trabajo se desarrollara de una forma mas teórica de 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 explicara 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.; y ver a su vez como sería el proceso de COACHING dentro de un empresa de Outsourcing como lo es un Call Center.

En fin se tratara 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.

Definamos primero que es y la funcionalidad de un Call Center para luego si entrar hablar mas profundamente del proceso de coaching dentro de un Call Center.

Planteado por Atento (1999) un Call Center es una unidad medular de información entre la empresa y su entorno. La información que se obtenga será vital para la dinámica y estrategia que adopten las empresas. Está integrado por seres humanos, con sentimientos, pensamientos y propuestas que deben ser escuchadas y evaluadas. Una llamada de unos clientes va mas allá de una consulta, queja o reclamo, es un insumo vital para el desarrollo y fortalecimiento empresarial. La diferencia en un Call Center la marca calidad y servicio "hacer bien las cosas desde la primera vez", valor agregado, recurso humano "personal idóneo y competente" y contar con la más alta tecnología "medio facilitador". Una compañía decide obtener los servicios de Call Center por la necesidad de dar a sus clientes un soporte Integral de la relación con el cliente. Surge de la necesidad de satisfacer aspectos de la relación-cliente: promociones, información, consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, telemarketing. Adicionalmente, maximizar recursos, reducir costos, aumentar beneficios, generar valor agregado, mantener siempre CONTACTO con los CLIENTES, generar y mantener la LEALTAD. Estamos en una época en la que la LEALTAD de cliente está siendo buscada por las empresas seguramente de una forma más agresiva que años atrás. El papel del Call Center debe cambiar, por esta razón la orientación al cliente debe ser mucho más honesta de una política de calidad formalista; con ello el rendimiento de un Call Center no puede basarse sólo en la eficiencia, la calidad del servicio al cliente es clave por el valor que éste genera para la organización. Atento (1999)

La mayor dificultad de todos los ejecutivos hoy es aceptar su implicación en este nuevo papel y focalizar seriamente las organizaciones hacia la excelencia en el trato al cliente. Aquí es donde el proceso de coaching empieza a jugar un papel muy importante y es el de proporcionar a los Clientes, directivos y trabajadores la confianza, las habilidades y herramientas para hacer coaching de forma positiva en el lugar de trabajo; tomando mayor responsabilidad personal sobre sus propios resultados y desarrollo y serán mejores a la hora de motivar e inspirar a su equipo para mejorar los resultados y beneficios. La sensación de equipo y la productividad aumentará y la moral mejorará. Atento (1999)

Antes de profundizar en el proceso de coaching dentro de un Call Center entendamos y ahondemos mas en lo que se trata 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 que es como sucede dentro de un Call Center.

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 coachees 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 coachees. 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. Prior, Robin Y Leibling, Mike (2004)

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 se caracteriza por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación. El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en: 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; una metodología de planificación continua en el tiempo más mediano, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial; 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; un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo y por último un

enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo. Zeus, P. y Skiffington, S. (2004)

A continuación se explica algunas de las situaciones en las que una Empresa o un Call Center debe comenzar a implementar este proceso. Cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados o teleoperadores, causando bajo rendimiento laboral; o por el contrario un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza, y/o necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo. Coaching es un proceso, un cierto tipo de relación que se establece entre dos o más personas, en las que una de ellas la llamaremos Coach que se encarga de facilitar el éxito de la otra(s) persona(s) a la(s) cual(es) llamaremos coachee(s). (John Whitmore,2003)

Según Marshall J. Cook (2000) 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.

Los coachees son personas que comparten creencias sobre: la competencia humana, el desempeño superior y 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 las creencias anteriormente mencionados tenemos:

Competencia Humana: Se refiere a que los coachees creen en personas, estas deben ser

competentes, obteniendo la ayuda necesaria lograran ser más competentes; se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

Desempeño Superior: Los coachees 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, tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas que se esperan de ellos, se sienten apreciadas por lo que ellas hacen y retadas por sus trabajos, tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.

Valores Sobre La Importancia Del Coaching: Los coachees 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 coachees 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.

Las Características del coach son: *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 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; *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 las organizaciones?, O ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo? ; *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; *riesgo*: Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos; *paciencia*: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "visceral", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar; *confidencialidad*: Las mejores coachees 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 líder; *respeto*: 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 coaching puede funcionar cuando se presenta una conversación donde aparecen compromisos mutuos(Coordinador o Supervisor - su Teleoperador o su equipo de trabajo). El éxito lo define el coachee. En la relación de coaching es pues el coachee el que define qué es y qué no es el Éxito; así pues el coach ayuda al coachee a alcanzar el Éxito. Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee(s), y de las opiniones que este traiga en su relato. Zeus, P. y Skiffington, S. (2004)

Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se localizará en sus resultados. A veces los coachees trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coachees saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo. 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 lo que en las empresas y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach. El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coachees 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 coachees le dan poder a la gente. Zeus, P. y Skiffington, S. (2004)

Ahora hagamos algunas reflexiones de personas que trabajan en un Call Center como: ¿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 aquéllas 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.

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.

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. El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y en Call Center; se ha observado un incremento positivo de su aplicabilidad, razón por la cual: las personas se les facilita adaptarse 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 y destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables. El proceso de coaching está 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 y Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.* Prior, Robin Y Leibling, Mike (2004)

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 recursos los buenos coaches promueven el éxito.

Entre las principales funciones del coach tenemos: Liderazgo visionario inspirador, seleccionador de talentos, entrenador de equipos, acompañamiento de vendedores en el campo, consultor del desempeño individual de los vendedores, motivador y mentor de desarrollo de carrera, gestor del trabajo en equipo y estrategia innovador.

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 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. Prior, Robin Y Leibling, Mike (2004)

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. Les 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. Para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades: *atención*: Este

termino se refiere a lo que hacen los coachees 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 asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona esta planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona esta comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de sí usted esta 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 un conversación de coaching; *indagar*: Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coachees 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 resueltos; *Reflejar*: Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que sé esta escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no sé esta 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; *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. *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. Marshall J. Cook (2000)

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: proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción y 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. Marshall J. Cook (2000)

Existen 5 Características esenciales del coaching, las cuales son: *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 esta 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. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo mas útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación. *Forma Especifica*: Esta forma esta determinada por 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 focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación. *Respeto*: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching. Prior, Robin Y Leibling, Mike (2004)

Además de las características existen unos elementos que debe tener el Coaching estos son: **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 interesante. **RESULTADOS**: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal. **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 criticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching. **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. Prior, Robin Y Leibling, Mike (2004)

Coaching... Se tendrá 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: el trabajo debe ser visto como algo importante, debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos, los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

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 PERSONAL DE	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.
ACOMPañAMIENTO 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.

Tabla Comparativa de Atento Colombia 2004 - Basados en Planteamiento de Atento España

Ahora podemos establecer otra clase de comparación de los coaching con el Manager: 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 management son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas prescriptas. 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. Zeus, P. / Skiffington, S.(2004)

Además de estudiar el modelo de los grandes coachees, ¿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. Marshall J. Cook (2000)

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. Zeus, P. / Skiffington, S. (2004)

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 coachees, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

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.

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.

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. John Whitmore(2003) Según Marshall J. Cook (2000) explica 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 y los coachees 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 coachees 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 y los coachees insisten en que la gente se motiva a sí misma. Los gerentes son responsables por la gente que dirigen y los coachees 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 y los coachees 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 y los coachees 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 y los coachees miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad. Los gerentes lideran equipos. Y los coachees crean posibilidades para que otros lideren. Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo y los coachees hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos. Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos y los coachees 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 y los coachees proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos. Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas y los coachees confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta. Los gerentes son razonables y los coachees irrazonables. Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos y los coachees trabajan para la gente que coachean. A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen y los coachees 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 y los coachees buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente. Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente y los coachees 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.

DISCUSIÓN

El coaching es un nuevo paradigma, en donde exige un nuevo conjunto de competencias entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas. Se define competencia como: “asegurar que se realice el trabajo que debe ser realizado, por las personas apropiadas y midiendo y evaluando los resultados, contrastándolos con los objetivos prescritos.”

Gerenciar las personas va mas allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los mas altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia. Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Igualmente necesitan la información para evaluar sus resultados.

Hoy en día, la gerencia de las personas y de las tareas esta basada en un modelo de beneficios mutuos y de cooperación. Hay un fuerte sentido de responsabilidad social por el bienestar de los empleados. La gerencia de las personas y de las tareas incluye: coordinación, toma de decisiones, liderazgo influencia, planificación y organización, así como el manejo de conflictos.

La situación actual de nuestra economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente

calificada y motivada. Para el logro de esto, las empresas están descubriendo que las competencias de Supervisores y Gerentes deben cambiar. Con el objeto de obtener un máximo desempeño de la fuerza de trabajo, mas que jefes necesitamos "coachees".

Como Gerentes o Supervisor, su rol es muy parecido al de un coach de cualquier Call Center. Todos los miembros de su equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos, inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización.

Los mejores coachees son aquellos que saben como motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en si mismo y como sobreponerse a los fracasos.

Referencias

Marshall J. Cook (2000). *Coaching efectivo : cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral* .Santafé de Bogotá . Ed. McGraw-Hill.

John Whitmore (2003). *Coaching : el método para mejorar el rendimiento de las personas*.
Barcelona : Ed. Paidós,

Prior, Robin Y Leibling, Mike. (2004) *Coaching: paso a paso*; Ed. Ediciones Gestión 2000
S.A. Barcelona.

Zeus, P. / Skiffington (2004), *S Coaching practico en el trabajo*; Editorial McGraw-Hill.