

IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING EN LA GESTIÓN DE SERVICIO AL
CLIENTE

Maria Margarita Peña Bobrek

Universidad de La Sabana

Chia, Junio 2006

Resumen

El propósito de este artículo es introducir la implementación del coaching en la gestión de servicio al cliente, entendiendo este como un instrumento que nos permite buscar un impacto en la cultura organizacional mejorando las relaciones interpersonales, estimulando el trabajo en equipo, disminuyendo los conflictos, buscando mayor satisfacción en el desarrollo de las funciones y las competencias teniendo un mejor desempeño, buscando un cambio en el cual interviene un proceso psicológico como lo es el aprendizaje, con criterios en filosofía y educación, los cuales deben ser dirigidos por el coach quien se encarga de utilizar favorablemente estas ciencias, a través de la autoconciencia, la flexibilidad, la creatividad, la espontaneidad con características de líder, adaptándose a un aprendizaje personalizado y a las necesidades individuales, desarrollando personas competentes con excelentes habilidades.

Palabras Clave: Coaching, cultura, aprendizaje, desarrollo, servicio.

Abstract

The purpose of this article is to introduce the coaching implementation in the client service management. Understanding this instrument allow us to suggest an impact of the organizational culture. Improving the relationships, incentive the teamwork to decrease conflicts and searching more satisfaction in the development of duties and competences to get a better performance. Searching a change in which the main importance psychological process in the learning with the point of view of the philosophy and the education in which them must be directed by the coach who is the director of using this science in favor whit self conscience, flexibility, creative, spontaneous with characteristics of a real leader who is adapting to a personalize learning and the individual needs develop excellences ability and competence people.

Key Words: Coaching, culture, learning, development, service.

IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING EN LA GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

El coaching es una herramienta de desarrollo de personas que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional, para el posterior impacto en la organización. Dicho sistema proporciona información, conocimientos, habilidades, referencias, colaboración y asesoramiento personalizado para que cada coachee desarrolle hábitos claves.

Los objetivos principales son que el coachee se desarrolle, tanto profesional como personalmente es decir, desarrolle habilidades, para lograr un funcionamiento óptimo como gestor o ejecutivo, y que este desarrollo personalizado tenga un impacto a todos los niveles en la empresa. Así mismo se basa en el respeto, la confidencialidad y la confianza que debe surgir entre el participante y el coach; este es el consultor (entrenador) externo, que ayuda al coachee, entre otras cosas, a mejorar sus habilidades para la obtención de resultados, mejorar la comunicación, mejorar el trabajo de un equipo o en un grupo, fomentar la delegación, incrementar la capacidad para la resolución de conflictos, inspirar confianza y mejorar su eficiencia, mejorar la gestión del tiempo y modificar comportamientos inadecuados.

Reseña Histórica del Coaching

El termino “coach” se utilizo por primera vez en Inglaterra al rededor del año 1500, se refería a un tipo de carruaje que llevaba personas de un lugar a otro. En la década de 1850 este termino se utilizo en las universidades inglesas para designar a un tutor que

ayudaba a los estudiantes a preparar sus exámenes, mas adelante en 1930 y 1940 se consideraba a un individuo asistido por un mentor para convertirse en otro Mentor¹.

En 1960 empezó siendo un programa educativo para estudiantes desaventajados en Nueva York, este programa se extendió a Canadá donde se fusionaron las técnicas de coaching personal y coaching empresarial. Este último país sigue siendo líder en el coaching personal, a partir de 1980 el coaching ejecutivo empezó a surgir como una nueva y poderosa disciplina actualmente muchos de los principios del coaching derivan de la psicología deportiva se incluyen las siguientes:

Análisis de valores, tanto individuales como grupales, desarrollo de una visión, objetivos, entrenamiento mental antes de un evento, concentración, tratamiento de creencias negativas o limitantes. Así mismo se tuvieron éxitos en el área deportiva, lo que llevo a la acogida de forma eficaz en el área empresarial y personal.

Los constantes cambios en el mundo empresarial han dado lugar a la urgente necesidad de liderazgo y orientación por parte de profesionales que pueden apoyar, animar y ayudar a individuos y organizaciones, afrontando los cambios y respondiendo a la creciente competitividad. A raíz de estos cambios se vio la necesidad en las empresas de contar con terapeutas, que aplicaran sus conocimientos en este sector, aproximadamente en la década de lo 80.

Fundamentos Filosóficos del Coaching

El coaching se ha visto influenciado por el aprendizaje adulto y la psicología deportiva, aunque las teorías psicológicas y filosóficas han desempeñado una función muy importante como las que se enuncian a continuación:

¹ El Mentor, con su presencia, proporciona apoyo, consejo, amistad, fortaleza y ejemplos constructivos que ayudan a la superación de otras personas y por ende, a la consecución del triunfo personal y grupal. Esta presencia puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Además es una persona de gran conocimiento y sabiduría que comparte su experiencia con personas más jóvenes, también llamados protegidos, sirviéndole de soporte en el desarrollo de sus propias capacidades.

Humanismo

El coaching participa de la noción humanista según la cual el hombre es la medida de todas las cosas, la dignidad y el valor del individuo es insuperable y las necesidades humanas prevalecen sobre las cosas materiales. Abraham Maslow² y Carl Rogers están asociados al enfoque humanista de que la terapia y el coaching adoptan muchos de sus principios, el coaching trata de la autoconciencia y la necesidad de autorrealización del individuo, la consecución del pleno potencial, la auto expresión, el logro y el crecimiento.

Existencialismo

Tal y como propuso Sartre, una idea central de esta corriente filosófica es que somos esencialmente libres y responsables de descubrir lo que somos y lo que debemos hacer de nuestra vida. Nuestro comportamiento es siempre una elección y en cualquier momento podemos decidirnos por el cambio, los conceptos de elección y responsabilidad son cruciales para el coaching, cuya alianza nos prosperara si el coachee no se compromete firmemente a cambiar su visión del mundo, sus creencias autolimitadoras o sus acciones autodestructivas.

Influencias Orientales

Los libros de management y coaching, emplean la metáfora del samurai, en la relación del coach y el coachee la noción de “vivir el presente” o el de “presente continuo” se manifiesta en el énfasis en “lo que esta ocurriendo ahora” para el coachee.

² Abraham Maslow planteó en su libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad) el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

Cuando el coach y coachee se centran en el presente, con la mente libre de problemas o soluciones son capaces de dialogar, planificar y actuar de una forma más espontánea y eficaz.

Construccionismo

El significado solo se conoce a través de las interacciones sociales, la negociación mutua y el mundo. El conocimiento se crea o se construye a partir de entrevistas y no disponemos de ningún otro tipo de acceso a la realidad distinto al lenguaje. El coaching es consciente de que siempre existen formas alternativas de vislumbrar el mundo y que el coachee no está limitado por sus experiencias anteriores a la hora de adoptar nuevas y más útiles interpretaciones de sí mismo y del problema.

Por otro lado se debe tener en cuenta el concepto de *coaching* y *mentoring* (tutela), en algunas organizaciones el mentoring se ha reetiquetado como coaching, aunque el viejo estilo de transmisión de conocimientos técnicos y experiencias permanece inmutable. Hoy en día, muchas organizaciones recurren a mentores externos individuos experimentados, capaces de trabajar con líderes recién nombrados para ayudarlos a desarrollarlos y orientarlos en su carrera. Un mentor es un consejero, un guía que puede asistir a un individuo para que adquiera un mayor nivel de comprensión, más de prisa de lo que podría hacerlo por sí solo. Para que esta tarea resulte satisfactoria, los mentores utilizan una amplia gama de técnicas de coaching. Establecer una relación de confianza y compromiso es tan fundamental para el mentoring como para el coaching. De ahí que aquel al igual que este, implique un aprendizaje continuado y a largo plazo en un entorno de apoyo.

Modelos del Coaching

Evaluación Apreciativa (EA). Desarrollado por David Cooperrider, se centra en puntos fuertes del individuo, como son recursos, competencias y oportunidades, destaca

la capacidad del coach de reflexionar sobre el mismo y solucionar sus propias situaciones conflictivas.

Coaching Reflexivo. Consiste en ayudar a los ejecutivos a reflexionar sobre sus problemas en lugar de ayudarlos a solucionarlos.

Coaching de Observación. Este enfoque se suele dividir en tres fases. Primera: observación y recogida de datos. La observación puede implicar el autocontrol o la observación directa del rendimiento del coachee. Segunda: análisis. Los datos se analizan con el fin de identificar y clarificar las cuestiones pertinentes de coaching. Tercera: formulación de estrategias y planes de acción, estas se diseñan e implantan para alcanzar los objetivos y resultados establecidos en la segunda fase.

Coaching de Práctica Empresarial. Metodología que emplea el coach empresarial cuando trabaja, intentando establecer y desarrollar una empresa.

Coaching de Iguales. Se utiliza en un entorno educativo formal o en una organización empresarial. Puede asumir dos formas el coaching experto en el que un individuo con experiencia facilita el feedback, apoyo, alternativas y sugerencias a otros y el coaching recíproco, en el que participan dos individuos con frecuencia de capacidades comparables.

Coaching de Sistemas. El objetivo es fomentar la alineación a todos los niveles con a las metas y la misión de la organización.

Coaching de Equipo o Grupo. Se centra en un colectivo de individuos, de una organización que comparten una situación en común.

Coaching y Aprendizaje

El coaching es un vehículo y una plataforma para el aprendizaje, este implica un cambio relativamente persistente en un posible comportamiento de un individuo como resultado de la experiencia. El coaching potencia la capacidad del individuo para

aprender y actuar con eficacia. Coaching es aprendizaje. El aprendizaje presenta oportunidades y desafíos, algunos individuos y organizaciones crean y propician temor y ansiedad en relación con el aprendizaje. Estos miedos y ansiedades pueden o no manifestarse públicamente. El coaching fomenta el aprendizaje destinado a aligerar estas barreras potenciales. A diferencia de los métodos educativos tradicionales, el coaching es un medio de aprendizaje personalizado y autodirigido que se adapta al estilo personal, prioridades y necesidades de control del individuo.

El coaching y cambio organizativo desempeñan un rol fundamental a la hora de ayudar a los individuos y organizaciones a crearlo, adaptarlo y aceptarlo como un desafío.

Aspectos que asume la función del coach como agente de cambio: el coach interno (in – house) o externo, que introduce un programa de coaching en una organización que trabaja para establecer esta cultura. El coach que colabora con los ejecutivos en el desarrollo y mejora de sus técnicas de liderazgo. El coach que trabaja con líderes para adoptar un estilo de coaching como por ejemplo un programa de “el directivo como coach”. El coach que colabora con el ejecutivo para potenciar sus capacidades personales o sus técnicas operativas en el seno de una organización.

El coach implica un cambio a distintos niveles, mejorando las actividades actuales, las nuevas técnicas de aprendizaje y los valores creencias y comportamientos de transformación tanto en el ámbito personal como organizativo. En este momento son muchos los profesionales que trabajan en este cambio. La utilización de términos como “gestión del cambio” y “agente de cambio” forman parte de nuestro léxico habitual. El cambio es una responsabilidad de todos y no se puede dejar solamente al departamento de recursos humanos o a los consultores o a los coaches. Sin ninguna duda Coaching significa cambio, es necesario desarrollar o adaptar modelos de cambio que analicen

como y porque se produce el cambio en distintas etapas de la alianza del coaching. Igualmente, hay que evaluar la madurez para el cambio y ser capaces de valorar detenidamente el grado de cambio que se está produciendo.

Según el modelo sugerido de Beckhard y Pritchard (1992), los coaches pueden iniciar el proceso de cambio en cualquiera de las siguientes áreas:

Cambio con el tipo de trabajo y en como se desempeña.

Cambio en las funciones y relaciones entre los individuos.

Cambio en la identidad de la organización en el mercado.

Cambio en la relación de la organización con los clientes y el mundo exterior.

Cambio en la misión de la organización.

Cambio cultural.

Cambio en los procesos organizativos para afrontar el cambio en el entorno.

Según Kurt Lewin³ el modelo de cambio personal distingue cuatro etapas:

Desaprendizaje: analizar los catalizadores del cambio, examinar los valores, realizar un análisis costes – beneficios, estimular la autoconciencia, evaluar el grado de compromiso, evaluar y confrontar la resistencia, valorar el apoyo.

Cambio: analizar las creencias autolimitadoras, analizar los comportamientos de autosabotaje, evaluar el viejo estilo de hacer las cosas, establecer objetivos para nuevos comportamientos.

Reaprendizaje: controlar las acciones, evaluar los nuevos comportamientos, potenciar los cambios, modificar comportamientos, permitir la práctica de nuevos comportamientos, asegurar la transferencia de nuevas técnicas y conocimientos.

³ Kurt Lewin, psicólogo alemán. Nació el 9 de septiembre de 1890 en la ciudad de Moglino en la provincia de Poznan (Polonia). Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. Estudió medicina en Friburgo de Brisgovia y biología en Munich y se doctoró en filosofía por la Universidad Berlín en 1916.

Institucionalización del Cambio: proporcionar apoyo continuado, reevaluar continuamente los nuevos comportamientos, evitar el desánimo, asegurar la generalización y propiedad del conocimiento y las técnicas.

Coaching y Cultura

El impacto que tiene el coaching en la cultura organizacional en la actualidad, los beneficios y ventajas de este, gozan de un creciente reconocimiento en el ámbito empresarial. En términos generales muchos directivos se resisten al cambio que representa. Es cierto que algunas organizaciones han adoptado una cultura de coaching en la que todos los directivos están considerados como coaches. De igual manera otras continúan sin responder a los imperativos del coaching y el concepto de apoyo, de consulta y de trabajo participativo sigue estando en la retórica.

A cualquier persona le asaltan dudas ante un cambio. Además de esta tendencia general, es posible que los directivos no comprendan totalmente los cambios que introducirá el coaching ni como influirá positivamente en los resultados empresariales. Algunos coaches pueden carecer de la suficiente capacidad para explicar a los hombres y mujeres de negocios obtusos “duros de pelar” hasta que punto el coaching puede incidir en la línea de beneficios. Existen otras posibles explicaciones que justifican la renuencia a adoptar una cultura de coaching. Por ejemplo tal y como han sugerido Evered y Selman (1989), los directivos pueden estar convencidos de que conocen obradamente como hay que gestionar, pueden estar más comprometidos con el control y la autoridad que con los resultados y la alta dirección tal vez no se sienta responsable de los resultados del equipo.

Algunos directivos temen y creen que el coaching implica una pérdida de poder y posición, peor sin duda alguna son capaces de reflexionar. Un cambio en el paradigma

significa única y exclusivamente una derivación de la base de poder de otra fuente. Lo cambios en la economía global, mercados, tecnología y actitudes de los empleados indican que la alta dirección no es capaz de controlarlo todo desde la cúspide. Sería absurdo decir a los miembros de una organización que se limiten simplemente a asumir satisfactoriamente los asombrosos índices de cambio a los que se enfrentan. Lo que se necesita es una fuerza de trabajo responsable, estimulado y de libre pensamiento en la que todos los “jugadores” se comprometan a colaborar, alcanzar objetivos e impulsar el crecimiento y nuevas oportunidades. El viejo estilo de “mando y control” ha quedado sin duda desfasado por su absoluta falta de eficacia (Perry, 2004).

Crterios para Desarrollar un Programa de Coaching

Para que los coaches puedan determinar si una organización esta preparada para emprender una intervención de coaching del cambio, se ha adaptado una serie de directrices propuestas por Beryl Levinger⁴:

¿Cuál es el historial del cambio en la organización?, ¿ha respondido el personal? Es importante reflexionar sobre estas dos preguntas para identificar los puntos fuertes, puntos débiles y obstáculos pasados.

¿Existe una predisposición en el coach, los coachees y la organización a explorar abierta y confiadamente las cuestiones siguientes?, ¿Cuál es nuestra misión?, ¿a donde vamos?, ¿Cuál es nuestro programa de acción?, ¿de que recursos disponemos?, ¿Cómo evaluamos los éxitos?, ¿Cómo sabemos que seguimos el camino correcto?.

¿Existe alguna probabilidad de que se pueda alcanzar un consenso en los siguientes temas?, ¿Dónde estamos en términos de nuestro plan estratégico, visión y misión?, ¿Qué vacíos hay que llenar, social, política y culturalmente?, ¿Cómo

⁴ Profesor quien actualmente dirige el Centro de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional (COLAD), afiliado al centro del Desarrollo de la Educación en Newton, MA. U.S.A.

respondemos a estas necesidades?, ¿Quiénes son nuestros principales grupos de interés?,
¿Cómo respondemos a sus necesidades?, ¿Cuáles son nuestros valores fundamentales?,
¿Cuál es nuestro modelo de cambio?

¿Existe una crisis o amenaza inminente para la organización?

¿Existe una profunda creencia y compromiso en el coaching por parte de la alta dirección?

¿Comparten los grupos de interés un conocimiento y comprensión comunes acerca de lo que implica el coaching?

¿Existen “espónsor”⁵ competentes, formados o comprometidos, en el programa piloto de coaching o el equipo de gestión de proyectos?

¿Hay un consenso en el mandato del equipo de coaching?

¿Existe un consenso en como se debería desarrollar el programa?

¿Se dispone de un modelo de coaching previamente acordado para ser utilizado?

¿Existe un marco temporal previamente acordado para el programa de coaching?

¿Existen recursos para que el equipo de coaching pueda emprender las acciones siguientes?

Clarificar la misión y los valores de la organización.

Identificar los clientes y grupos de interés.

Evaluar el entorno interno y externo.

Identificar las cuestiones estratégicas a las que se enfrenta la organización.

Formular estrategias para abordarlas.

Transformar la visión, en objetivos, estrategias y planes de acción.

Revisar el feedback del proyecto que se ofrece a los grupos de interés.

⁵ Patrocinador, persona física o jurídica que, con fines publicitarios o propagandísticos, paga o sufraga los gastos que conllevan ciertas actividades artísticas, humanitarias o deportivas.

Reevaluar y realinear expectativas y objetivos de una forma continuada.

¿Tendrá acceso el equipo de proyectos de coaching a los datos (internos y externos) que influyan y contribuyan al desarrollo de tal proyecto?.

Fases del Coaching

Establecimiento de la Relación del Coaching

Reunión con la alta dirección (análisis de las necesidades de coaching, protocolo, coach – cliente).

Propuesta de servicios.

Contrato de coaching.

Primer contacto con el coachee.

Primera sesión de coaching (acuerdo de coaching).

Segunda sesión de coaching (evaluación).

Informe a la alta dirección.

Planificación de la Acción

Establecimiento de valores, visión y objetivos específicos.

Desarrollo de estrategias de acción.

Ciclo del Coaching

Revisión.

Reevaluación.

Feedback.

Evaluación y Seguimiento

Evaluación.

Sesiones finales (cierre).

Prevención de regresiones.

Planes de seguimiento.

Estas fases están interconectadas con procesos de relación, confianza y colaboración.

Herramientas y Técnicas del Coaching

Estas se diseñaron para transformar o cambiar al coachee: evaluando las necesidades del coachee y/u organización, conocer mejor al coachee, aumentar la autoconciencia, aumentar la gama de opciones, desarrollar y potenciar las habilidades personales y técnicas, desafiar las creencias y actitudes autolimitadoras, fomentar la auto responsabilidad y autogobierno, evaluar los resultados de las intervenciones de coaching. Estas directrices para la utilización de las diversas técnicas requieren un entrenamiento supervisado por un clínico – psicólogo experto en el aprendizaje del uso de las diferentes herramientas y técnicas disponibles. El coaching trata del cambio y el cambio es básicamente, un proceso psicológico en el que intervienen emociones, pensamientos, motivaciones y acciones.

Coaching y Servicio al Cliente

Una nueva tecnología de gestión consistente y coherente para contextualizarlo dentro del universo empresarial, nos lleva a reflexionar de manera profunda y a evidenciar y visualizar alguna experimentación, al introducir conceptos como técnicas y herramientas en el desenvolvimiento de la gestión, en empresas multinacionales y Colombianas. Cualquier plataforma de tecnología de gestión que se quiera probar o implementar en un contexto empresarial, en primer lugar debe ser coherente con la visión – misión del negocio y podrá introducirse bajo el marco estratégico que apunta a garantizar esa misión para la empresa y su razón de ser. Modelo conceptual para el coaching como tecnología de gestión en ventas⁶.

⁶ Tomado del libro Coaching en acción, (Salazar, 2000).

La plataforma de coaching incluye a la gente en su dimensión de crecimiento personal e individual, definiendo de manera individual su horizonte de capacitación, entrenamiento y desarrollo como objetivo y política de la organización. Para definir la transformación humana que se requiere en las organizaciones, Ricardo Matamala y Jesús Antonio Muñoz plantean: la transformación busca que cada empleado sea una célula viva del organismo empresarial y actúe con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir, esto en contra posición a la visión tradicional de cada empleado, como una pieza de engranaje movida por otras piezas todas ellas rígidas, inamovibles y ciegas.

La supervivencia de la empresa es responsabilidad de todos sus integrantes. La multiplicación de la capacidad nace de la utilización de las capacidades múltiples de todos los miembros. La flexibilidad se apoya en que cada célula maneja la complejidad inherente a cada función. Esto implica en cada uno voluntad y habilidad para asumir y responder. Es decir utilizar los poderes inherentes a sus conocimientos y su función y por su puesto empezar a crecer (Matamala y Muñoz, 1994).

El coach como líder de un equipo desarrolla una manera particular de conducción, dirección y movilización de su grupo centrado en los siguientes aspectos: visión inspiradora, ganadora y trascendente; sentido de planificación continua y semanal; liderazgo mediante el ejemplo; selección y desarrollo de talentos; entrenamiento diario; acompañamiento total en el terreno; motivación individualizada y de desarrollo personal; disciplina y compromiso; sentido de trabajo en equipo (Salazar, 2000).

Aunque dentro del ámbito de la empresa el coaching se viene convirtiendo en un sistema de apoyo para el aprendizaje y desempeño a lo largo y ancho de la organización, a continuación se profundizara en la agenda estratégica que rodea las ventas. Por tradición las organizaciones han subordinado la estrategia de ventas dentro de la

estrategia de mercadeo y la estrategia de terreno casi se encuentra perdida en algún capítulo de los sistemas promocionales o en el mejor de los casos dentro de la estrategia de distribución; esto hace que una estrategia concreta para enfocar las áreas de ventas, se diluya en los planes de mercadeo o simplemente no exista, y lo mismo ocurre con las inversiones necesarias para desarrollar la estrategia de ventas, es decir, son marginales. El mercadeo moderno dispersa sus recursos ciegamente en su estrategia de comunicación publicitaria, orientando hacia ella gigantescas inversiones sin el equilibrio que se requiere con la estrategia de terreno. En múltiples oportunidades es fácil encontrarse g ante la triste realidad empresarial de que las áreas de soporte al cliente o de ventas ni siquiera han sido informadas sobre las campañas de publicidad portadoras de promesa básicas hacia los clientes. Muchas veces no existe la coherencia entre la estrategia de comunicación al cliente (estrategia de publicidad) y la estrategia de cobertura y atención a clientes en el terreno (estrategia de ventas). Así como hay una estrategia de mercadeo para dar tratamiento estratégico a las variables tradicionales – mezcla del mercado: producto, precio, publicidad – promoción y plaza (distribución) - , también debe existir una estrategia de ventas que permita coordinar las tácticas en el terreno que, con presupuestos equilibrados y en conjunto, con la estrategia de mercadeo, potencialicen todas las baterías comerciales de la organización. Durante los últimos 25 años se han registrado avances significativos en lo que se denomina tecnología dura para la producción de bienes y servicios; se han visto los mas modernos equipos perfectamente automatizados, la inversión en calidad de productos va en aumento, al igual que en redes de distribución, cadenas de frió; el área de los sistemas ha sido prioritaria en su desarrollo de software y hardware. No obstante mientras que la tecnología de gestión en ventas avanza rápidamente en muchos países, en otros se asimila muy lentamente; con muy contadas excepciones – en su mayoría empresas de

corte multinacional – el sistema tradicional de ventas permanece igual: unos gerentes, directores o supervisores de ventas con una corta visión, centrada en la famosa “cuota” de ventas del mes con sistemas semi – manuales de información de gestión de ventas siempre atrasados, sin ninguna herramienta para el seguimiento estructurado a su grupo comercial, con un concepto de la capacitación de corto plazo muy orientado al conocimiento de los productos, sin el entrenamiento continuo de la fuerza de ventas y con grupos comerciales divididos en su interior, por cuanto el “divide y vencerás” y “el garrote y la zanahoria” prevalecen todavía en múltiples organizaciones como los paradigmas de la motivación en ventas. El desarrollo humano se visualiza como una riesgosa y pesada carga de gastos fijos, puesto que los programas de capacitación, entrenamiento, crecimiento y desarrollo humano no encuentran conexión y medición hacia el desempeño y los resultados de la empresa (Salazar, 2000).

El coaching es un sistema integral para la efectividad organizacional frente a los clientes, los consumidores y la competencia; la estrategia de servicio es la que trabaja con la alineación del equipo y la que trasmite una visión de ganar trascendente a todos los estamentos de la empresa, incentivándolos a participar en el gran juego del liderazgo de la empresa en el mercado, al orientar y sincronizar el equipo empresarial hacia el cliente y hacia el servicio (Salazar, 2000).

El Coaching como modelo, define unas estructuras, para el liderazgo y el sistema cultural de valores que soportan el comportamiento de la empresa dentro del medio competitivo mundial, establece las herramientas e instrumentos que se requieren para medir la competitividad del equipo en el terreno y el marcador continuo de resultados y finalmente, fija los horizontes del desarrollo tanto en el crecimiento individual y profesional, como en el desarrollo de carrera del grupo humano de toda la organización, para que la competitividad y el liderazgo sean una realidad en la empresa

y para que su supervivencia dentro de ese liderazgo se fortalezca en el día a día del trabajo organizacional. Como estrategia, el coaching cambia los preceptos pasivos de la burocracia por las concepciones modernas de la actuación empresarial: ¡vivir para el cliente, la razón de la empresa! (Salazar, 2000).

A partir del coaching como sistema integral, se concluyen que ocurren cambios drásticos de paradigmas sobre el estilo de liderar equipos, emerge la idea del coach con funciones de búsqueda de talentos que acompañan, estimulan el trabajo en equipo, diseña tácticas estudia y analiza a la competencia y conoce los movimientos de sus competidores. Es un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Un líder que posee una visión inspiradora, ganador 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. Un líder que por sobre todo promueve la unión del equipo sin preferencias individuales y consolida la relación del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Las funciones de un coach de entrenamiento en habilidades para personas que desempeñan un papel primordial en la atención de servicio al cliente se pueden destacar los siguientes puntos: liderazgo, visionario, inspirador; seleccionador de talentos; entrenador del equipo; acompañamiento; consultor del desempeño individual; motivador y mentor de desarrollo de carrera; gestor del trabajo en equipo; estrategia innovador. El coaching como sistema tiene implícitas estas nuevas funciones y dentro de ellas, múltiples herramientas e instrumentos de apoyo para que un coach pueda realizarlas.

Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo

Capacitación es impartir conocimientos; entrenamiento es la adquisición de habilidades y desarrollo es el incremento de conocimientos, habilidades y comportamiento a través del tiempo.

Las excelencia se logra a partir de las fortalezas de una persona al respecto Peter Drucker vuelve a llamar la atención “concéntrese en sus fortalezas. Sitúese en el lugar en donde sus fortalezas pueden producir resultados. Trabaje en mejorar sus fortalezas. Con el análisis rápidamente verá como debe perfeccionar sus habilidades o adquirir nuevas. Además le mostrara los vacíos en su conocimiento que por lo general usted podrá llenar”⁷.

El concepto de gerenciarse así mismo requiere un proceso de auto conocimiento y auto aceptación que van en paralelo con el entrenamiento se orienta el crecimiento de las fortalezas individuales, la nivelación de debilidades y el proceso de autonomía individual de cada persona. “cuando la técnica se pone de acuerdo con la inteligencia se logra la rara perfección de lo simple” (Valdano, 1998).

“En el escenario empresarial un coach podrá observar o descubrir diariamente cuando hay problemas si se carece de habilidades si tienen problemas de autoestima o de otra índole o si su comunicación es defensiva, antagónica o negativa y esto lo deduce partir de reuniones de grupo o acompañamiento. El propósito del entrenamiento es incrementar los conocimientos, habilidades o competencias del empleado de manera que puedan lograr un mejor desempeño en su trabajo. Adicionalmente, los programas de entrenamiento deben ser diseñados para las necesidades de desempeño de la organización. Por consiguiente los individuos responsables del entrenamiento son, en

⁷ Tomado de la revista Dinero, Bogotá, 1999 “gerenciarse a si mismo”.

últimas, los responsables del mejoramiento en el desempeño del empleado y la productividad organizacional” (Gilley y Boughton, 1996).

Un programa de entrenamiento de coach requiere el desarrollo de conocimientos sobre aspectos básicos de la empresa, su filosofía, incluidas la misión, visión, cultura organizacional, los valores el estilo de liderazgo, las políticas y procedimientos que le dan el marco de actuación, además de un completo conocimiento de los productos y sus aplicaciones del mercado, la competencia, los clientes actuales y potenciales y los segmentos del mercado que están determinados dentro de las estrategias de mercado y también precisa el conocimiento de los objetivos y metas generales de la organización.

“El entrenamiento debe convertirse en una responsabilidad de los gerentes por que son los único jugadores verdaderamente preparados para mejorar el desempeño de los empleados y la productividad organizacional” (Gilley y Boughton, 1996).

Para realizar sesiones de entrenamiento debe cumplirse con los siguientes pasos metodológicos:

El entrenador debe explicar el objetivo del entrenamiento a realizar, para qué se realiza, qué se pretende lograr y los beneficios que resulta de lo que se va a aprender.

El entrenador hace una presentación y muestra al grupo “como se hace”.

El entrenador invita a los participantes a hacer pruebas de lo que se presento; es la técnica de Role – play o juego de roles mediante la cual se simulan situaciones de la vida real y se practica el comportamiento deseado y las técnicas a utilizar. Conviene apoyarse en los voluntarios sin forzar a los que todavía no están preparados. De todas maneras en algún momento todos los participantes deben tomar parte activa en el proceso.

Mediante el acompañamiento al terreno se practica otra forma para hacer entrenamiento, mientras se hace seguimiento a lo aprendido en la sesion de

entrenamiento, aquí la función del entrenador es observar la actuación del coachee y señalar o reforzar puntos de aprendizaje.

Otro sistema de entrenamiento es el del ejercicios al aire libre donde se desarrollan habilidades interiores de seguridad, confianza, pensamiento estratégico, trabajo en equipo y muchas mas (Salazar, 2000).

De acuerdo con Ron Mc Cann, (1991) las nueve herramientas para proporcionar un servicio con calidad son:

¡Servir por el placer de servir!, si usted busca servir por dinero, tarde o temprano se le terminarán las ganas de servir.

No sustituya la conveniencia por el servicio. Haga que sus servicios sean más convenientes para sus clientes, pero no elimine el servicio.

En cada queja existe una solicitud de servicio. Use las quejas para mejorar los aspectos débiles de su negocio.

Maneje sus momentos de verdad y se volverá irresistible. Cualquier contacto con los clientes es un momento de verdad. Aprenda a satisfacer a su cliente cada uno de ellos y su cliente estará feliz.

Preocúpese por sus clientes, e invite a su jefe a preocuparse por usted. La labor de los jefes es ocuparse de sus empleados, para que los empleados nos podamos ocupar de los clientes.

Los gerentes no son responsables del trabajo que realiza su gente, sino de la gente que lo lleva a cabo. Las personas son más importantes que los procesos. Cada uno debe responsabilizarse de su trabajo.

El placer que se experimenta en los negocios se debe al servicio que ofrecemos al cliente, no a lo que vendemos. El gusto está al entregar el servicio, resolver el problema, proveer la solución, no en el producto en sí.

La gente no identifica el servicio excelente si no se le indica donde está. Si usted tiene puntos de servicio excelente, dígaselo al cliente, solo así estará seguro de que él lo sabe.

Reconozca el servicio que se le brinda y permita que le sirvan. Si alguien le da servicio extraordinario, reconózcalo.

Hoy en día, el coaching ha dejado de ser una simple moda pasajera o la última tendencia en gestión empresarial ni tampoco está considerado un ejercicio “recreativo” no relacionado con la empresa. En efecto, el coaching está siendo reconocido cada vez más como una metodología destinada a la realización de entrevistas más eficaces la evaluación y reformulación de valores y objetivos, y la concreción de soluciones por otro lado, el coaching está evolucionando, como una forma natural de liderazgo.

Un estudio de 1999 sobre los profesionales de recursos humanos concluyó que el 90% de las compañías en Estados Unidos ofrecen alguna forma de coaching a sus altos ejecutivos. Algunas de las áreas en las que se utilizaba el coaching incluían las siguientes: Desarrollo del liderazgo, retención del personal clave, gestión de la planificación de sucesión, asegurar el éxito después de un ascenso o nueva contratación.

La creciente popularidad del coaching está relacionada en parte con la necesidad de las compañías de desarrollar oportunidades de ascenso con el fin de retener sus principales talentos capaces de dirigir y expandir el negocio. El coaching contribuye a la retención del personal lo cual constituye una buena gestión y las buenas técnicas del liderazgo. Aun así, las escasas técnicas de comunicación son el problema número uno de los ejecutivos senior. La retención del personal clave constituye uno de los máximos desafíos que deben afrontar las empresas en la actualidad. El coste de contratación y formación de personal se ha incrementado espectacularmente durante estos últimos años

en un clima en que la calidad de los productos y servicios de la compañía se consideran un reflejo de las técnicas interpersonales entre sus empleados, el coaching puede resultar una excelente solución (Perry, 2004).

DISCUSIÓN

Observando desde un plano eminentemente objetivo, se puede evidenciar que la empresa, cualquiera que sea su razón social y los productos derivados, enfocados a promocionar, trátense empresas comerciales, industriales o prestadoras de servicios, se ve que la relación del coaching es tomada con verdadero entusiasmo convirtiendo el esfuerzo en una cultura, generando y creando la necesidad del liderazgo que a su vez se traduce en inversión y beneficio, cuando se mide la capacidad del coach reforzando habilidades y propendiendo por la retroalimentación en una verdadera fusión de motivación entramos a valorar la calidad del servicio y sus excelentes resultados, por ello se aprecia el valioso aporte de la psicología organizacional brinda el aporte y la facilidad del coaching como herramienta buscando productividad y proactividad mejorando el servicio y optimizando la calidad de tal manera se evidencia que no en vano el gran esfuerzo que hace la empresa en cuanto la mejora del servicio obligatoriamente como una reacción exógena se presenta en le gran beneficio derivado, de la atención de servicio al cliente, llevando a la cima las oportunidades y los negocios diversificados creando la posibilidad de optimización no solo en imagen corporativa si no en el resultado final que es la excelente prestación del servicio.

Así mismo se destaca que el éxito de una compañía que presta servicios se basa principalmente en los procesos de la atención al cliente que brinda. Teniendo en cuenta lo anterior el propósito de este artículo es ampliar la visión estratégica de servicio al cliente a partir de la implementación del coaching optimizando los niveles de calidad de la Organización Sanitas Internacional (OSI). Mejorando la calidad del servicio al cliente brindando una mejor atención, orientando mediante el coaching a los asesores comerciales de la organización, para mantener los altos estándares de calidad de servicio al cliente de la OSI.

Para cumplir con el propósito se debe tener en cuenta que es la atención de servicio al cliente y como se debe llevar a cabo un buen proceso de coaching.

La competencia de las empresas hoy en día radica en las ventajas que se tiene en el mercado gracias al servicio al cliente, para esto se realizan diferentes estrategias planteadas para determinar que servicio se ofrecerá, que nivel de servicio se debe tener y cual es la mejor forma de ofrecer el servicio. Teniendo en cuenta un punto clave como lo es la calidad de servicio que se debe prestar para obtener mayor satisfacción por parte del cliente en un proceso de atención de servicio que se puede plantear media te una estrategia: prestando un servicio gustoso, teniendo en cuenta las quejas y reclamos, ya que esto nos permite mejorar la calidad del servicio prestado, teniendo en cuenta al cliente como objetivo principal, ya que la prosperidad del negocio esta en el servicio que se ofrece al cliente identificando la excelencia y la calidad en la atención.

En conclusión se observa que el coaching es una autentica cultura de aprendizaje, caracterizada por la acción y responsabilidad individuales, que se producen en un clima de relaciones abiertas y comprometidas, estructuradas y centradas en los resultados en los cuales el coach trabaja con individuos o equipos clarificando cuestionamientos, corrigiendo conductas limitantes, modificando resultados desfasados, generando correcciones a propósitos equivocados. Es así que el líder aplica hábilmente estas acertadas técnicas a su personal logrando desarrollar una genuina organización de aprendizaje, permitiendo identificar nuevas competencias, preparándolos así para el nuevo desafío desarrollando unidad de trabajo en equipo, hallando desconocidos talentos, fomentando la responsabilidad, iniciativa y creatividad, reforzando vínculos débiles con estrategias de fortalecimiento.

Para llevar a cabo este proceso de la mejor forma optimizando la calidad del servicio, se plantea la implementación del coaching en la gestión de servicio al cliente.

REFERENCIAS

- Blanchard, K. y Sheldon, B. (1999). *¡A la carga!(¡Gun Ho!)*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Beckhard, R. y Pritchard, W. (1992). *Cambiando la Esencia: el arte de crear y aprender a cambiar organizaciones*. San Francisco, CA: Jossey – Bass /Pfeiffer.
- Cardona, J. y Cardona, S. (2002). “*Del miedo a la Confianza, ¡Desarróllese como directivo!*”. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gilley, J. y Boughton, N. (1996). *Stop Managing. Start Coaching*. EE.UU: A times Mirror Higher Education Group, Inc. Company.
- Evered, R. y Selman, J. (1989). “*Coaching and the art of management*”_Organizational Dynamics. Vol. 18, pp. 16-32.
- Mc Cann, R. (1991). *El placer de servir con Calidad*. México: Editorial Pax.
- Matamala, R. y Muñoz, J. A. (1994). *Administración por políticas*. Hoshin: Mc Graw Hill.
- Perry, Z. (2004). *Coaching práctico en el trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: a therapist's view of psychoteraphy*_Boston: Houghton Mifflin Co.

Salazar, TG. (2000). *Coaching en acción*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Valdano, J. (1998). *Los cuadernos de Valdano*. Madrid: Santillana S.A.