



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2008

“VISIÓN PRAGMÁTICA DEL COACHING EN EL AULA”

AUTORIA MARÍA REMEDIOS PÉREZ PÉREZ
TEMÁTICA COACHING
ETAPA FP

Resumen:

El coaching es aplicable a distintos procesos empresariales ayudando a mejorarlos y a dar una nueva visión de estos procesos. En este artículo podemos ver cuáles son estos procesos y en qué pueden ayudar tanto a la empresa, como a las personas que la componen, a su nivel de organización e incluso al rendimiento.

Palabras clave:

Coaching, formación, socialización, desarrollo profesional, empresa, tutor, organización, mejora.

“VISIÓN PRAGMÁTICA DEL COACHING EN EL AULA”

1.- INTRODUCCIÓN.

En muchas organizaciones se puede aplicar el coaching dentro de otros procesos empresariales, dotándolo de un valor de aprendizaje interpersonal como unja subfase o subproceso de un proceso de intervención organizativa.

Esta visión pragmática lleva a hacer coaching sin tener formalizado un sistema o proceso especializado en coaching. Esto lleva a reinventar diferentes actividades, apartando aquellos desarrollos del coaching a una nueva visión de estos procesos. Los principales procesos en los que aporta un valor añadido el incorporar el coaching son:

1.- Tutor: Proceso de socialización o acogida a la empresa: aquí el coach no asume la imagen de maestro sino de figura clásica del tutor.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2008

2.- Agente de cambio: Proceso de cambio organizativo: El rol del coach sería el de agente de cambio a través de la relación interpersonal del aprendizaje.

3.- Asesores de carrera: Proceso de desarrollo de potencialidades: El coach o maestro asume dos funciones: entrenar y asesorar personalmente en el desarrollo de las carreras de las personas. No visualiza solamente la formación, sino también la orientación de profesionales.

4.- Coach externo de coach interno: Procesos de formación de formadores: El coach externo apoya a profesionales internos para que sean verdaderos coaches: La celebración de talleres de maestría que sirven para interiorizar el conocimiento dentro de la empresa está revolucionando el concepto de consultoría. La empresa debe buscar capacitación técnica interna que permita prescindir de procesos técnicos especializados que deben acometer con consultores. La labor del coach externo que forma a técnicos internos que pueden hacer después esa labor, está precipitando una visión amplia de la consultoría como transferencia del *know-how* (*saber cómo*), más que como sistemas de intervención ajenos a la empresa.

5.- Coach ocupacional: Proceso de desvinculación profesional: la utilización del coach externo que permite orientar la carrera de un profesional facilita los procesos de desvinculación: aquí, el coach externo no se asemeja a los paradigmas de recolocación laboral, sino que ofrece un modelo de asesoramiento para la carrera de la persona en proceso de cambio profesional.

Como hemos podido comprobar, los procesos de coaching han ido sustituyendo a funciones clásicas (como tutores de becarios) hasta crear sistemas nuevos, como son los coaches ocupacionales, que bordean los temas personales, pero que puede ser muy útiles en sistemas de desvinculación. El proceso de coaching, como se está viendo, supera una visión de formación, siendo un proceso de aprendizaje de múltiples aplicaciones, que se constituye en una técnica útil para desarrollar o alimentar procesos actuales de recursos humanos.

2.- COACHING Y PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN Y ACOGIDA.

La socialización o introducción en la cultura empresarial es un proceso muy consentido, pero, en muchos casos, poco aplicado. En diferentes auditorias de recursos humanos, se ha observado cómo los programas de acogida se quedaban en buenas intenciones, y al final solamente era una información colgada en la intranet de una empresa o en la web de Recursos Humanos.

Todos sabemos que los primeros instantes en la empresa tienen un elemento condicionante en nuestra trayectoria posterior. Desde hace mucho tiempo Recursos Humanos tiene un proceso clásico de acogida del personal que, ante todo, es poco operativo, porque cualquier incorporación está basada en una vacante de cobertura lenta (los procesos de selección necesitan su tiempo), y la necesidad de trabajo diario es perentoria. No hay tiempo para la acogida; hay que trabajar operativamente.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2008

Actualmente, con intranet, se ha propuesto que la acogida sea una autoacogida, y en algunas empresas incluso diseñan un curso para saber qué es la compañía. Estas soluciones no son inadecuadas, pero son escasas, pues no se puede transmitir la entrega o las pautas culturales de las empresas sin una relación interpersonal. De ahí surge la figura del coach como socializador. Este rol de agente de socialización, como hemos visto en el coaching y la gestión del conocimiento, consiste en modelar a los empleados en la confianza, en el buen ejemplo, o en los valores de la compañía; en último término, les hace convertirse en adalides de la cultura de la empresa para desarrollar el compromiso del empleado con la compañía.

El rol del coach reivindica la figura del tutor de becarios, que todos hemos visto en multitud de empresas, pero asumiendo la labor de agente del aprendizaje, y no solamente de guía espiritual.

Durante mucho tiempo en los programas para jóvenes titulados se ha trabajado con la figura de un tutor como responsable de la incorporación de los becarios. La figura del tutor tenía algunas carencias:

- 1.- Un nivel organizativo inadecuado: a veces se proponían tutores nominales cuya ocupación hacía imposible velar por su función de tutor.
- 2.- Un nivel de decisión inadecuado que tiene mucho rango. Originado un enfoque testimonial de firma de un cuestionario de evaluación.
- 3.- Un número excesivo de autorizados. Al tutor asignado se le proponía un número tal de autorizados, que al final solamente hacía alguna entrevista de compromiso.
- 4.- Un nivel de función en la labor del tutor. A un profesional se le nombraba tutor, y no se le formaba en esta función, y simplemente se le pedía que resolviera los asuntos casi burocráticos de los jóvenes titulados.

Con estas premisas, en la mayoría de los casos, el tutor estaba continuamente intentando buscar criterios a seguir y el proceso y las verdaderas funciones del coach no llegaban a su término de una manera adecuada.

Con el nivel de investigación y desarrollo actual en los procesos de coaching se puede facilitar la labor de culturización.

A continuación se especifica un modelo utilizado en una empresa, en el que se ha diseñado un proceso de coaching asociado a la incorporación de nuevos profesionales. Este proyecto pretende incorporar becarios y contratados en prácticas dentro de una filosofía de cambio organizativo a través de nuevos perfiles de las personas contratadas. El esquema del proyecto es el siguiente:

1. Perfil del directivo de futuro de la empresa: se describen 8 competencias a trabajar para los futuros directivos de la empresa.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2008

2. Se seleccionan seis coaches intentando identificar a aquéllos que mejor podían entrenar a los becarios en las competencias previstas y en los valores culturales de la empresa.
3. Se forma con un taller de maestría a los coaches, y se les propone como tutores de una promoción de becarios y jóvenes titulados.
4. Se selecciona a doce becarios en función de unas competencias descritas previamente para el perfil del directivo del futuro.
5. Se asigna un tutor para cada dos jóvenes, el cuál se encarga de cinco acciones principales:
 - Recepción y presentación de las áreas de la compañía.
 - Trabajar con el becario en un plan de desarrollo y determinar su itinerario de desarrollo para los dos primeros años.
 - Entrevista mensual de análisis y evaluación, posteriormente contrastada con el departamento de Recursos Humanos.
 - Presentación al maestro de los resultados de la evolución de los jóvenes titulados en una sesión especial del Comité de Dirección.
 - Propuestas anuales de actividades, visitas y estancias en otras áreas, o participación en forma externa.

Después de seguir este programa se puede conseguir que becarios lleguen a tener un puesto directivo en la empresa, que otras personas tengan responsabilidad de equipo y que la mayoría de los empleados se mantengan en la empresa. Pero lo fundamental es que los tutores técnicos de coaching pueden seguir siendo utilizados como interlocutores de cualquier empleado de la compañía.

La función del coach como tutor implica un desarrollo cultural de la empresa, ya que los principios coaches empiezan a estructurar discursos adecuados y a plantearse la necesidad de concebir la acogida como una tarea estratégica de la empresa.

Muchas veces hay que preguntarse por qué las grandes inversiones en procesos de selección se pierden sin tener en cuenta que un proceso de coaching no implica una pérdida, sino más bien una inversión en transmisión cultural.

La figura del tutor debe tener tres características:

- Resonancia organizativa.
- Valor directivo. El comité directivo debe tener becarios a los que debe tutorizar.
- Preparación del proyecto y preocupación por el mismo dentro de la política de recursos humanos. Atención al proyecto dentro de las prioridades empresariales.

La protocolización del proceso de coaching de socialización estaría en determinar una guía de coaching adaptada al proceso de aprendizaje, a los valores culturales, y a las competencias a desarrollar.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2008

3.- COACHING Y PROCESO DE CAMBIO ORGANIZATIVO.

Una de las principales causas de los problemas empresariales en situaciones de cambio está en la explicación del cambio. Siempre hay razones para el cambio, pero en ocasiones se quiere que los empleados identifiquen con el cambio sin haber comunicado adecuadamente las causas y las consecuencias del cambio organizativo.

Los procesos de cambio organizativo necesitan ante todo tres ejes:

- Comunicar el cambio.
- Cambio de sistemas de gestión.
- Cambio de personas.

Por lógica, todo cambio organizativo implica un cambio de personas y en las personas, y supone situaciones de incertidumbre y momentos de tolerancia a la ambigüedad. En esta situación es aconsejable la utilización de técnicas de comunicación interpersonal. Un plan de cambio debe contemplar:

1.- Elaborar un mensaje de cambio y producir eventos de comunicación interpersonal entre los directos y los empleados. Donde se explican los porqués, las personas cambian cuando saben por qué cambiar. La política de comunicación del cambio necesita:

- Mensaje de cambio.
- Espacio interpersonal de comunicación.
- Portavoces legitimados internamente.

2.- Cifrar lo que implica el cambio en sistemas de gestión; es decir, cómo influye el cambio organizativo en el trabajo diario de diferentes colectivos de empleados.

Por tanto, no debemos ocultar los cambios, sino enfrentarnos a los inconvenientes (ya que todo cambio implica inconvenientes) y asumir como natural la resistencia al cambio. El ser humano inicialmente no quiere cambiar, ya que cualquier cambio implica una situación novedosa; luego tenemos incertidumbre, que sólo puede ser vencida con la claridad a la hora de exponer los inconvenientes, antes de que sean expuestos de una manera desvirtuada por empleados con pánico al cambio.

3.- Analizar las repercusiones personales que puede implicar estos cambios organizativos. Plantearlas abiertamente y buscar la solución construida con los empleados para buscar consensos de evolución. Gestionar el cambio organizativo de agentes de cambio con legitimación interna, pero con un perfil comunicativo básico.

Explicado este modelo, debemos buscar figuras que sirvan como agentes de cambio. Los agentes de cambio deben tener además un perfil comunicativo; deben poseer un peso cultural interno. En alguna conferencia se ha tomado como ejemplo la figura de Adolfo Suárez, el rey propuso la presidencia del Gobierno a un hombre del *ancien régime* que asumiera el cambio, y que por tanto,



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2008

poseyera verosimilitud para arrastrar a la masa crítica hacia el cambio. Estas figuras son básicas, y en alguna ocasión son las que determinan el éxito en una organización del cambio cultural.

Los agentes de cambio pueden ser nombrados coaches del cambio, es decir, pivotes comunicativos que analizan la información y comunicación del cambio. El papel o rol consiste en asesorar, en momentos de incertidumbre, a los empleados sobre conocimientos, competencias y valores acordes con el cambio organizativo. Pueden ser más figuras que dan claridad organizativa, aportando criterios, y quizás vías de actuación según los parámetros del cambio organizativo.

Estos coaches o agentes de cambio deben mantener un proceso de aprendizaje interpersonal con sus aprendices, donde transmitirles una nueva forma de concebir la organización según los parámetros del cambio organizativo.

En una empresa del sector de gran consumo quieren abordar un cambio organizativo en el sector de ventas: traspaso de clientes que tiene poca rotación de producto y centrándose la fuerza de ventas propia en los grandes clientes. Estos procesos se inician a principios de 2002, y a partir de entonces se adopta una estrategia con estas características:

1.- Se elige un agente de cambio para cada una de las seis áreas geográficas, intentando elegir personas que además de tener unas competencias del perfil del coach, tengan una historia interna por su antigüedad y experiencias que puede tener un enorme poder de evocación interna.

2.- Se les forma a través de un taller de maestría en el desarrollo de las habilidades como coach o maestro, y se les ejercita en los criterios estratégicos. El equipo de coach elabora una lista de verdades, donde se indica:

- Rentabilidad de centrarse en clientes claves.
- Pérdida de tiempo en los clientes de poca rotación.
- Mejora para el empleado en el cambio.
- Cambios en el trabajo diario del vendedor.
- Amenazas visualizadas por el empleado.

3.- Se les asigna un grupo de 10 aprendices en un proceso de coaches, a estos agentes de cambio, que en sesiones grupales e individuales van trabajando el cambio, argumentando y planteando el reto del aprendizaje de la nueva situación.

Actualmente, está implantado el cambio organizativo.

La introducción de los procesos de coaching en situaciones de cambio organizativo genera una mayor dosis de confianza, y ante todo se explica el cambio desde el pragmatismo de cifrar las consecuencias del cambio en la gestión del día a día. Esta visión ayuda a entender el cambio no sólo desde una concepción del líder, sino desde la humilde actuación del día a día entre el jefe y su colaborador, constituido en nuestro aprendiz en una situación de coaching.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2008

El coaching puede hacer evolucionar el cambio organizativo desde la identificación del empleado con unas ideas coherentes con la estrategia. La involucración activa pasa por la discusión efectiva arropada en una relación de maestro-aprendiz. El líder del cambio debe comprender que las personas deben construir un nuevo modelo de ilusiones en su nueva organización.

4.- COACHING Y PROCESOS DE DESARROLLO PROFESIONALES.

El rol del coach o maestro como asesor de carreras profesionales adquiere su mayor importancia dentro de una organización con una filosofía centrada en la persona. La preocupación por los resultados y el aprendizaje operativo lleva a una concepción del coaching como transmisor de conocimientos, pero hay una función básica de un maestro que es el asesoramiento a largo plazo; es decir, ayudar al aprendiz a plantear estratégicamente su futuro profesional. El maestro asume una labor longitudinal y superadora de una visión estrecha de la formación en el puesto de trabajo.

Esta visión de asesor de carrera es fundamental en empresas de alto nivel de titulados, ya que posibilita la preocupación no sólo de la socialización, sino de la continuidad y retención de las personas valiosas a lo largo de su trayectoria empresarial. He aquí una cuestión básica de lo que se llama la retención del talento; cada vez sabemos mejor que retener no sólo depende de una gestión de la compensación, sino también de otras dimensiones de atracción. Retener requiere de un ecosistema formado por cuatro términos:

1.- Compensación: es un nicho higiénico que no puede faltar, pero cuando llega a un nivel determinado no es un factor clave. En esta área hay que destacar la escasa visión de muchos directivos de Recursos Humanos, que consideran suficiente la explicación cuantitativa de un estudio salarial, cuando el principal aspecto de persuasión está en la forma de aplicación salarial en la mayoría de las ocasiones. No implica la cantidad para estar cómodo sino la calidad de los elementos. Es más importante la práctica salarial que el dato salarial.

2.- Confianza: la confianza se genera en un determinado acierto, y su crédito dura en circunstancias normales. Pero es muy débil, ya que cualquier conducta de desconfianza puede describir las abundantes acciones de confianza dadas anteriormente. La confianza se rompe en el momento en que el jefe o líder no da al empleado su duda y empieza a mostrar prejuicios.

3.- Desarrollo: este el más propicio; es decir, su expansividad no tiene límites. Hoy día, el aprendizaje continuo de los empleados requiere cada vez mayores espacios de crecimiento. Este desarrollo debe cuidarse, porque su falta o carencia produce una situación típica de búsqueda de otros ecosistemas. Hay que huir del planteamiento exclusivista, porque un gran desarrollo sin compensación y confianza no sirve para la retención de las personas. Retener implica visualizar el futuro y saber a qué oportunidades actuales y futura se va a poder optar en un determinado ecosistema empresarial.

4.- Relaciones internas: el número de contactos con calidad interna y relaciones personales de trabajo incrementan el nivel de atractivo de un ecosistema. Las relaciones interpersonales con jefes,



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2008

maestros, mentores y compañeros, así como el trabajo en equipo, retienen el talento. Incrementar la red interna de contactos favorece el desarrollo interno y no externo de las personas.

Los procesos de coaching favorecen la retención del talento, o, mejor dicho, de personas claves, y sirven para generar:

- Compensación en un sentido amplio, de atención privilegiada.
- Pero principalmente genera confianza.
- Se muestra la preocupación por el desarrollo.
- Se incrementa el nivel de relación interna de las personas.

El rol del maestro como asesor de carrera reviste algunas exigencias diferentes a las de un proceso de coaching normal, como son:

-Nivel jerárquico y organizativo elevado, para alternar una visión con perspectivas de la organización que dota de más valor con los consejos que se dan desde una visión eminentemente profesional.

- Dilatada evolución interna del maestro o coach para reconocer situaciones históricas y darle verosimilitud a su función.

- No existe unión jerárquica directa, para evitar la cercanía de la problemática e impedir una visión global desde una posición alta de la compañía, pero colateral a su línea jerárquica.

- Sistematización del feedback en el Comité de Dirección, para dotar de seriedad al proyecto y para establecer un sistema de participación del asesor de carrera dentro de las decisiones de desarrollo del aprendiz.

La figura del coach como asesor de carrera institucionalizado en la empresa confiere una sensación de valor añadido empresarial por el desarrollo. Es importante pensar en una visión amplia del desarrollo, para evitar hacinamientos organizativos por falta de oportunidades ocupacionales. El desarrollo profesional en una empresa siempre es una carrera en zig-zag entre la evolución organizativa y el progreso técnico.

5.- COACHING Y PROCESO DE FORMACIÓN DE FORMADORES.

La visión actual del coaching en España pasa por el negocio de la consultoría, evitando crear una nueva relación profesional diferente al cobro de servicios de consultoría. Pero la evolución está pasando por considerar la consultoría como un coach externo, que, trabajando con la propia empresa, introduzca el conocimiento dentro a través del desarrollo del cliente interno. El valor está en enseñar al cliente, no en resolver los problemas. Como estamos comprobando actualmente, hay dos formas de relación proveedores-clientes diferentes a la consultoría, y que están configurando un cambio radical para los próximos años.

La relación de consultoría busca el plan: estructura lo que se tiene que hacer, y, como máximo, asesora durante su implementación. Esto es foco: asesor externo.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2008

La relación de coaching busca el aprendizaje. Se pretende que el cliente aprenda a visualizar lo mismo que puede realizar el consultor. Se interioriza una forma de hacer externa. Foco: coach externo.

Esta última forma de relacionarse un proveedor y un cliente se refiere a la visión del coach externo que era un valor añadido formando a los clientes para que a su vez se conviertan en coaches internos. Es el paradigma clásico de la formación de formadores para introducir conocimientos y habilidades internamente a la empresa. Este proceso de transferencias genera una relación de confianza entre un coach externo y un aprendiz interno, no podemos olvidar que la formación tradicional buscaba una relación de transferencias, sin darse cuenta de que esta formación se extiende al modelo de habilidades donde es básica la prestancia y prestigio del maestro externo.

Hacer que el proveedor de servicios sea un coach externo de coach interno se puede convertir en una enorme fuente competitiva. El mundo de la informática, finanzas, recursos humanos, etc., requiere de entornos colaborativos de aprendizaje con los proveedores, rehuyendo una visión de contratación, y buscando una visión de socio del cliente. Aplicar la relación interpersonal y el foco de aprendizaje a una visión de compras tradicional debe costar mucho esfuerzo, pero vale la pena encontrar socios de aprendizaje que produzcan inversiones conjuntas.

El aprendizaje conjunto en una relación de coaching, donde el proveedor asume la maestría y el cliente el papel de aprendiz, supone un enorme incentivo a la relación. La fidelidad del cliente y el servicio del proveedor se refuerzan desde una visión amplia de la sociedad entre los conocimientos y la realidad.

Como hemos visto, el coaching tiene una enorme vertiente pragmática que posibilita su introducción como nuevo paradigma en los procesos de socialización, cambio organizativo, desarrollo y carreras profesionales. Al fin y al cabo, el proceso de aprendizaje interpersonal entre un maestro y un aprendiz genera confianza para obtener resultados en cualquier proceso de la empresa.

6.- BIBLIOGRAFÍA.

Guía completa de coaching en el trabajo

Perry Zeus, Suzanne Skiffington

Editorial: McGraw-Hill

Colección: Management

Life coach: Orientación Profesional y Personal

Coaching para docentes

Juan Fernando Bou Pérez

Editorial: Club Universitario



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2008

Autoría

- María Remedios Pérez Pérez
- Huetor Vega, Granada
- E-MAIL: remepp@yahoo.es