

Coaching en Equipos de Trabajo

Tutora: Laura Kreiman

1 Cuatrimestre de 1999

EQUIPO: "Buenos Muchachos"

INTEGRANTES

Diego Taibi 153.667
Alejandro O. López 163.455
Roberto Malcangi 169.901
Ariel Raineri 172.989
Lionel Aljanati 173.423
Francisco Milia 176.295

OBJETIVOS DE ESTE TRABAJO

Este trabajo persigue distintos y variados objetivos, no queriendo ser ambiciosos, pretendemos:

- introducir al lector en el concepto de coaching;
- presentar una de las herramientas de cambio, no la única ni tal vez la mas efectiva, utilizada por importantes firmas internacionales en materia de RRHH, sus beneficios y barreras;
- que este trabajo sirva de guía para entender de que hablamos cuando hablamos de coaching;
- que este trabajo pueda ser una ayuda práctica mas para que el lector pueda evaluar sus propias fortalezas y debilidades como entrenador ("coach"), e
- informar sobre algunas alternativas en materia de consultoría organizacional para aquellos que entiendan que esta metodología podría ser aplicable a su organización.

Con estas premisas hemos encarado esta investigación y esperamos que sus contenidos sean claros y concisos a fin de brindar la información necesaria para llevar al lector paso por paso, y permitir que él mismo saque sus propias conclusiones sobre el tema.

2. INTRODUCCION

El objetivo es construir un lugar donde tengan la libertad para ser creativos, donde tengan una auténtica sensación de realización, un lugar que saque lo mejor de cada uno.

Las organizaciones modernas lograron "someter" a tal punto la iniciativa y la creatividad de su personal que llegaron a transformarse en estructuras cerradas y poco preparadas para enfrentar el mundo global actual.

Un ejemplo de lo antedicho, surge de lo expresado por Francis Mer, directivo de Usinor-Sacilor, cuando dice que "se considera sin interés para las empresas todo aquello que no es mensurable, ahora bien, no es posible medirlo todo. Estoy pensando, por ejemplo, en la moral de los empleados. En las empresas donde se ha dejado de reducir la plantilla, han aumentado los resultados sin ninguna razón objetiva que lo explique. Nos equivocamos cuando subestimamos el impacto del ambiente y del estado de ánimo en el rendimiento".

En aquellos días en los que las organizaciones tomaron conciencia de que tenían que abandonar su modelo de conducción tradicional y autoritario por un paradigma participativo, y se dieron cuenta que el recurso humano es el elemento más valioso que posee toda organización, surgió un concepto relativamente novedoso en el campo empresarial, "mas que una palabra de moda", tal cual lo llamó John Whitmore en su obra "Entrenando para el Desempeño Empresarial", el "coaching".

Hoy, muchas organizaciones han adoptado este concepto como herramienta fundamental para motivar, desarrollar y mejorar el rendimiento de los individuos que las integran, han desarrollado metodologías de trabajo propias, bautizándolas con otros nombres pero que de una u otra manera se encuentran basadas en el concepto de "coaching".

3. QUE ES EL COACHING ?

Este término tiene su origen en el ámbito deportivo, siendo comparado con el término de instrucción. Sin embargo, entendemos que existe una ligera distinción entre estos términos. Ambos conceptos, la instrucción y el entrenamiento, buscan el mejoramiento del desempeño en el corto plazo y el desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades personales: el primero mediante una forma de aleccionamiento y el segundo en una forma de consejo y asesoramiento.

El concepto de coaching (entrenamiento), consiste en explotar y desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. Es decir que el coaching consiste en ayudar a aprender, mas que en enseñar.

En este momento el lector puede pensar qué queremos decir "con desbloquear el potencial de una persona" o "ayudarlo a aprender sin enseñarle". La respuesta a estos interrogantes se traduce en no limitar ni dejar de lado la opinión y el poder de razonamiento de una persona, estimularlas para que descubran por ellos mismos y actúen, bajo premisas bien definidas de antemano, sin dar todas las respuestas, ayudarlos a que encuentren sus propias soluciones.

Sin duda, el desafío es grande pero como veremos mas adelante, los beneficios pueden ser sumamente productivos, tanto para el individuo como para la organización a la que pertenezca.

El coaching aplicado a las organizaciones, se concibe como una herramienta de capacitación, motivación y desarrollo de las habilidades del personal, pretendiendo compatibilizar las expectativas de los individuos con los objetivos y necesidades de la organización.

El coaching también implica valorizar las competencias individuales de cada integrante de un equipo integrándolas en un desarrollo armónico para que la "victoria" de cada uno, sea la "victoria" del equipo. Es decir que el coach es el que hace progresar a sus jugadores para que el equipo obtenga buenos resultados.

Algunas ideas o conceptos que consideramos claves y que se desprenden de la definición de coaching son:

- .. Promover el descubrimiento
- .. Ofrecer ayuda objetiva y no directiva

- Estimular la comunicación
- Persuasión, inspiración y consulta, más que orientación
- Delegación de responsabilidad y tareas desafiantes
- Transmisión de conocimientos y habilidades
- Ayudar, ayudar y ayudar

4. OBJETIVOS DEL COACHING

Esta concepción de conciencia y responsabilidad alimenta el aprendizaje, desarrollando de esta manera las habilidades de los individuos, ampliando sus conocimientos y su experiencia.

Tal vez el objetivo planteado por el citado autor, resulte un tanto amplio y de difícil comprensión. Sin embargo, de esta definición se desprende una serie de objetivos que, en su mayoría, resultan ser los buscados por las organizaciones a la hora de introducir el concepto de coaching en sus planes de RRHH:

Así planteado el objetivo, o los múltiples objetivos del coaching, creemos que resulta importante y necesario definir las implicancias que tiene la adhesión a esta metodología en una organización.

El proceso de coaching implica la existencia de un coach (entrenador), ya sea individual (es decir que cada individuo posea un coach) o grupal y de uno o más coaches (discípulos).

Las mejores prácticas ("best practices") de coaching señalan que el coach y sus coaches deben mantener reuniones periódicas, si es que no pertenecen al mismo equipo de trabajo. En estas reuniones se deberán tratar todos los aspectos que tanto el coach como los coaches, crean que resultan relevantes para su trabajo y donde se pueda discutir abiertamente sobre cualquier otro tema que pueda incluir en el desarrollo profesional y/o personal.

Estas "best practices" también indican que cada coache deberá confeccionar un Plan de Desarrollo Individual que permita al coach realizar un seguimiento periódico del mismo, a fin de evaluar el grado de cumplimiento de ese plan, los puntos críticos para su alcance, los aspectos de mejora, etc.

5. EL PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Este plan tendrá básicamente, las siguientes características. Será:

- Ø Progresivo
- Ø Adaptado
- Ø Concreto
- Ø Transparente
- Ø Programado

- Ø Progresivo

Su objetivo es hacer progresar al coache; no exigirle o sancionarle.

El acuerdo entre el coach y el coache debe satisfacer las expectativas de las dos partes.

Expectativas del coach:

- Ø Alcanzar los objetivos fijados.
- Ø Ser reconocido por sus coaches, sus colegas, sus mandos.
- Ø Hacer que sus coaches sean más autónomos.

Expectativas de los coaches:

- Ø Alcanzar sus objetivos.
- Ø Ser reconocidos por sus colegas y por sus mandos.
- Ø Reforzar sus competencias.

Ø Adaptado

El objetivo de progreso consiste en reforzar la eficacia del coache.

Si el coache es poco competente y está poco motivado, en este caso, el objetivo será en un principio hacerle adquirir las competencias para hacer lo que debe hacer. Luego el coach deberá esperar que el coache haya adquirido sus competencias para tratar el tema de la motivación.

Ø Concreto

El objetivo de progreso sobre el que el coach y el coache establecerán un acuerdo, estará bien definido, detallado y será susceptible de ser medido.

Ø Transparente

Los coaches y el coach sabrán claramente que hace cada uno.

Se deben precisar particularmente:

- Las responsabilidades del coach y del coache.
- Los puntos de control y de evaluación.

Ø Programado

El coach y el coache establecerán un calendario de acciones a realizar formalizado por un plan de perfeccionamiento.

6. EL ROL Y LAS HABILIDADES DEL BUEN COACH

Observamos que existen cuatro grandes elementos necesarios que se presentan en todo proceso de coaching, el coach, los coaches, las reuniones periódicas y el Plan de Desarrollo Individual. A continuación haremos mención a uno de ellos, tal vez el más importante y la clave de todo proceso de coaching, el coach.

"El coach no es un solucionador de problemas, un maestro, un consejero, un instructor, ni siquiera un experto, es un facilitador, un asesor, un elevador de conciencia"... John Whitmore - Entrenando para el desempeño empresarial.

Con esta frase podemos resumir en pocas palabras cual se espera que sea el rol de todo buen coach. Pero si todavía no logra comprenderse con claridad cuál es este rol, creemos que la siguiente definición podría aclarar un poco el tema.

No siempre el rol de coach tiene que coincidir con el rol de líder o con la figura que posee la autoridad formal en un equipo de trabajo; sin embargo en muchas ocasiones estos roles se superponen. También es factible observar que en muchas organizaciones el rol de coach es asignado a las autoridades formales de los equipos de trabajo, constituyendo en muchas ocasiones una carga para estas personas que, por sus prejuicios y/o características propias, no se encuentran preparados para asumir esta responsabilidad.

Si pensáramos en las cualidades y/o habilidades que debe poseer un buen coach, encontraríamos las siguientes:

- Paciencia
- Imparcialidad
- Respaldo a y de sus coaches
- Se interesa
- Sabe escuchar
- Es perceptivo
- Es consciente
- Es responsable
- Sabe transmitir y comunicar sus ideas con claridad y se asegura de haber sido entendido.
- Es abierto al diálogo
- Inspira confianza y credibilidad
- Conocimientos y experiencia

Esto nos hace preguntarnos si en realidad existe alguna persona que pueda ser coach. La respuesta es SÍ. Esto no quiere decir que una persona posea todas estas cualidades y las emplee de manera simultánea. Lo que se pretende de un buen coach es que, por lo menos algunas de estas cualidades se encuentren presentes en él y que pueda potenciarlas para suplir la falta de las demás.

Como puede observarse, las cualidades descriptas precedentemente hacen a las características personales del individuo, excepto la última (conocimiento y experiencia). Al respecto debemos aclarar que un coach no necesariamente debe poseer conocimientos o tener experiencia en relación al tema que deba tratar con sus coaches, pero debe estar convencido que lo que sustenta es el mejor camino para lograr el objetivo buscado. En tal sentido un coach puede no saber sobre consultoría organizacional, pero sabe que este tema resulta muy rentable para la organización a la que pertenece él y su equipo, y por ende le recomienda a sus coaches que se capaciten en el tema, vislumbrando la posibilidad de obtener beneficios para el equipo y para la organización.

... "el coach menos capaz tiende a usar su experiencia en exceso, y así reduce el valor del entrenamiento, porque cada vez que instruye de ese modo, reduce la responsabilidad del discípulo". John Whitmore - Entrenando para el desempeño empresarial.

Uno de los puntos clave que toda persona debe tener en cuenta si pretende involucrarse como coach en algún equipo de trabajo, es la capacidad de escuchar.

Ø porque hacemos presunciones, adecuamos lo que escuchamos en base a lo que sabemos o experimentamos,

Ø porque Interrumpimos al que habla y nos anticipamos a lo que va a decir,

Ø porque nos distraemos con facilidad,

Ø porque escuchamos selectivamente, escuchamos solo lo que creemos que es importante,

Ø porque no ponemos interés al escuchar,

Ø porque tenemos implícitas creencias, prejuicios o actitudes que resultan desafiadas por lo que

escuchamos,

Ø porque es posible que tengamos una idea formada de la persona que habla y la antepongamos a lo que está diciendo restándole importancia a esto último.

Ø porque generalizamos, es decir, deducimos una ley a partir de un ejemplo.

Estos son solo algunas de las causas que dificultan la escucha activa. Contra ellas debe luchar aquel que pretenda ser un buen coach.

A continuación, trataremos de brindar una especie de ayuda práctica para superara las barreras de escucha:

Todo esto le permitirá al coach:

Ø Obtener informaciones útiles de sus coaches

Ø Favorecer el intercambio

Ø Hacer positiva la discusión

Ø Implicar al o a los coaches

Como corolario de este acápite, no debemos caer en la creencia de que toda la responsabilidad del buen funcionamiento del coaching recae sobre las espaldas del coach. Por el contrario, debemos saber que todas las habilidades presentadas para el coach, también resultan aplicables a los coaches. Debemos hacer mayor énfasis en dos elementos, que si bien no fueron mencionados hasta ahora, son el marco en el cual cualquier proceso de cambio debe enmarcarse, y que por ende los miembros de los equipos de trabajo deben observar. Estos elementos claves de éxito son la "voluntad" y la "actitud" de los individuos, si alguno de estos dos factores no estuviera presente en la actividad diaria, el proceso de coaching así como cualquier tipo de cambio que se quiera encarar en la organización, es probable que tienda al fracaso.

7. ESTILOS DE COACHING

A esta altura, y habiendo presentado las habilidades que en mayor o menor medida todo coach debe poseer o cultivar, nos parece importante aclarar que el coaching, por ser un proceso desarrollado por personas (coach) con características diferentes unos de otros, puede adquirir diversas formas o estilos, tantos como individuos lo practiquen. A los fines de este trabajo, agruparemos estas diversas formas en 6 grandes estilos puros.

Características de cada estilo

a) Comunicador

Es fácil trabajar con este coach. Su fuerza reside en la habilidad de construir relaciones abiertas y accesibles con los miembros del equipo.

Sus recursos claves se basan en la comunicación efectiva y continua, en involucrar al equipo en la toma de decisiones, en las relaciones abiertas con los miembros del equipo y en su accesibilidad como coach.

Dentro de las características que evidencian este estilo de coaching, podemos mencionar la presencia de instrucciones resumidas para el equipo productivo, la política de puertas abiertas, el reconocimiento de méritos, la comunicación en los dos sentidos (de arriba hacia abajo y de

abajo hacia arriba), la dedicación, por parte del coach, de trabajar al lado de sus equipos, la presencia activa del coach en el trabajo de campo de sus equipos.

b) Mentor

Construye relaciones fuertes con todos o algunos de los miembros de su equipo y busca asumir un papel activo en el desarrollo de sus carreras a largo plazo. Estos coach ofrecen una orientación informal acerca de la organización, asuntos de la carrera y el desarrollo de sus coaches.

Sus recursos claves se basan en la comunicación eficaz y continua con sus coaches, en una fuerte relación con cada uno de sus individuos-claves, en ofrecer orientación a largo plazo e insights acerca de la organización y orientación profesional.

Las comunicaciones sobre cuestiones profesionales que el coach transmite a las personas que toman las decisiones, persiguiendo el interés del equipo, evidencian este estilo de coaching.

c) Tutor

Los tutores promueven un coaching fuerte en la tarea y comparten su conocimiento y especialidad técnica con el equipo de trabajo.

Sus recursos se basan en la competencia técnica, la transferencia de habilidades y conocimiento, el buen desarrollo de las tareas; frecuentemente es el encargado de mostrar el camino.

Este estilo queda evidenciado por las siguientes características:

- el coach es considerado un especialista en su campo,
- otorga oportunidades para el aprendizaje de otros,
- propicia oportunidades para que los miembros del equipo practiquen nuevas habilidades y
- el coach resulta accesible y fácil de abordar

d) Modelo

El modelo es alguien que lidera a través del ejemplo, hace lo que dice. Estos coach inspiran al resto del equipo. El equipo lo respeta y sus miembros piensan..."me gustaría ser como él", en algún aspecto de su desempeño.

En este estilo se observa la habilidad de inspirar y motivar, el pensamiento positivo orientado al éxito y no al fracaso, a tal punto que el coach puede no ser un "buen coach", sin embargo las personas aprenden de él.

En estos estilos de coaching, el coach, por lo general es "famoso" o reconocido por algo en particular. Existe un respeto, tanto de su equipo como de otros equipos, clientes de la organización y personal superior. Existe una influencia por parte del coach hacia el equipo, en forma de acciones más que en orientaciones.

e) Desafiante

Establece metas y ofrece feedback constructivo y constante sobre las tareas. Busca apoyar a las personas en la obtención de metas exigentes.

Los recursos claves de estos coach se basan en el establecimiento de metas exigentes pero alcanzables, en la supervisión del trabajo del equipo, presionando por resultados pero dando

apoyo para su logro. Enfrenta y desafía a los miembros de su equipo, da feedback efectivo y constante, delegando trabajos compensadores y desafiantes.

f) Consultor

Este estilo de coaching, nos muestra a un coach que desarrolla a los miembros del equipo ayudándolos a descubrir el conocimiento y a desarrollar habilidades y emitir juicios por si mismos.

En este estilo se evidencia la presencia de preguntas abiertas, que ayudan a los miembros del equipo a que descubran las respuestas por si mismos. Las decisiones son tomadas una vez recogida la opinión del equipo. La revisión del trabajo es realizada a través de reuniones y discusiones.

La pregunta que se nos plantea luego de haber repasado los estilos de coaching es, ¿ En qué modelo encaja usted ?.

8. EL PROCESO DE COACHING

Si bien resulta dificultoso, intentaremos aproximarnos a la identificación de las principales etapas del proceso de coaching, o por lo menos las que a nuestro juicio resultan las principales.

a) Identificar objetivos

Considerar objetivos de largo y de corto plazo. Los objetivos de largo plazo representan la solución de un problema o el desarrollo de una habilidad, en tanto que los objetivos de corto plazo representan lo que la persona orientada alcanzará al término de la sesión de coaching.

b) Promover el descubrimiento

Este punto involucra lo siguiente:

- Escuchar activamente.
- Extraer las consecuencias.
- Compartir sus experiencias.

Su rol como coach es orientar al miembro del equipo para que descubra las restricciones, demandas e implicaciones de la tarea a enfrentar. Si usted se las impone, dándoselas usted mismo, nunca aprenderá a hacerlo por sí mismo.

Es necesario que el coache considere las diferentes opciones disponibles y aprenda a evaluarlas.

c) Establecer parámetros

Necesita establecer qué debe hacerse y para cuándo. De este modo, podrá monitorear la situación.

d) Dar autoridad y poder

En esta etapa el coach debe evitar que sus coachees se golpeen contra la pared.

Necesita asegurarse y asegurarles que tienen la autoridad y el poder para hacer lo que fue acordado.

e) Recapitular

Al final de la sesión de coaching, asegúrese de que todo está claro, pidiendo a sus coaches que recapitulen los puntos discutidos y acordados.

De la misma forma que nosotros tratamos de definir el proceso de coaching en etapas, Pascal Debordes en su libro "Coaching Entrenamiento Eficaz de los Comerciales", trata de establecer las claves para entrenar a un equipo de ventas y lo hace a partir de seis etapas que a continuación se detallan:

- a) Medir el desfase (¿Qué sucede?)
- b) Escuchar al vendedor (¿Qué puede hacer? y ¿Qué quiere hacer?)
- c) Negociar un plan de progreso (¿Qué hay que hacer?)
- d) Tender hacia la motivación y la alta competencia (¿Qué vamos a hacer?)
- e) Organizar el seguimiento (¿Dónde estamos?)
- f) Reconocer el éxito (¿Cómo se ha conseguido?)

a) Medir el desfase

El papel del coach consiste en descubrir y medir los desfases entre lo que se ha hecho y lo que se debe hacer para conseguir un resultado óptimo.

Para esto el coach debe, definir claramente los objetivos a alcanzar, analizar regularmente los resultados obtenidos, es decir lo que está hecho, con la ayuda de cuadros de mando y fuentes de información puestos a su disposición.

b) Escuchar al vendedor

Después de haber descubierto un desfase, es decir una distancia entre lo que se ha hecho y lo que se debería haber hecho, el coach escucha al vendedor para identificar las razones de ese desfase, evaluar la percepción que tiene el vendedor y persuadirlo a realizar un plan de mejora.

El coach, averigua con la entrevista individual si tiene que actuar sobre la motivación, la competencia o sobre ambas.

c) Negociar un plan de progreso

La negociación es el proceso que permitirá al coach y a los coaches concluir un acuerdo satisfactorio para sus intereses respectivos y que establecerá claramente los compromisos recíprocos.

Para ello, el coach deberá tener en cuenta la competencia y la motivación del vendedor para reforzar sus competencias. Toda solución impuesta unilateralmente por los coaches resultará ineficaz.

Esta negociación debe permitir encontrar un acuerdo sobre el objetivo de progreso a alcanzar y sobre las etapas del plan de progreso.

d) Tender hacia la motivación y la alta competencia

Es esencial que sea el vendedor, asistido por el coach, el que encuentre los medios para ganar en eficacia. No solamente porque el vendedor estará en condiciones de mejorar su rendimiento,

sino también porque contribuirá a que el propio vendedor supere algunos escollos de falta de motivación.

e) Organizar el seguimiento

Intervenir cuando el vendedor no haga lo que debe hacer, por falta de esfuerzo o porque hayan surgido nuevas dificultades. Hay que esforzarse en ser asertivo, es decir, plantear lo que es conveniente hacer de otra manera, sin agredir y sin andar con rodeos, apoyándose en hechos y aportando soluciones provistas de medios.

f) Reconocer el éxito

Es esencial que el coach reconozca los éxitos de sus vendedores.

Si se trata del éxito del vendedor:

- a) El coach analiza precisamente con el vendedor qué es lo que le ha permitido triunfar.
- b) Se limita a las felicitaciones, sin abordar otros asuntos.

Si se trata del éxito del equipo:

- a) El coach proporciona a los vendedores la ocasión de festejar juntos el éxito.
- b) Acentúa, en el curso de las entrevistas individuales, la contribución de cada vendedor al resultado colectivo.

Reconocer el éxito del vendedor en el cumplimiento de una tarea es esencial, tanto por la motivación del vendedor como por la demostración del valor agregado del coach. Este reconocimiento será tanto más eficaz en cuanto los coach:

- Sean claros y firmes con sus vendedores sobre los puntos negativos.
- Sean sinceros y previsibles en sus reacciones.
- Exijan mucho a los mejores.
- Hayan creado una tensión positiva para alcanzar el objetivo.

Un equipo exitoso se basa en:

- La utilización óptima de las diferentes competencias.
- Una motivación incrementada en los vendedores.

Para reconocer el éxito del equipo, el coach se dirigirá:

Al equipo en el curso de una reunión (detallara los éxitos obtenidos y extraerá las causas, dirigirá felicitaciones colectivas y realizara las contribuciones de cada uno en el éxito común). A los vendedores en el curso de entrevistas individuales (entonces acentuará el papel jugado por cada vendedor con ocasión de una acción colectiva).

En conclusión, podemos decir que el coach se esfuerza en proporcionar al vendedor razones por las que éste satisfecho de sí mismo, tanto por haber cumplido una tarea correctamente, como por haber ayudado a los otros a triunfar.

9. ES USTED UN BUEN COACH?

En este punto usted mismo podrá determinar, sobre la base de un ejercicio práctico, si en la actualidad es o no un buen coach.

A continuación planteamos 3 situaciones que podría encontrar como coach. Cada una representa 3 reacciones alternativas. Clasifique las alternativas asignándole un puntaje de 1 a 3 considerando:

- 1 - reacción más probable
- 2 - segunda reacción más probable
- 3 - reacción menos probable

Situación 1

Usted acaba de concluir uno de sus trabajos más simples y está listo para evaluar a su coach. Usted está decepcionado con el desempeño de él, que demostró poco sentido de propiedad del trabajo, a pesar de que ustedes habían acordado las funciones y responsabilidades. Cuando comenzó el trabajo, él le asegura a usted que ya había efectuado la tarea acordada en varias oportunidades. Pero por lo que usted vio, él tuvo dificultades con el tema.

Alternativas

- 1) Comienza la evaluación así: " Quede decepcionado con tu desempeño en este trabajo. ¿Por que crees que tuviste tanta dificultad y como crees que podrías mejorar?"
- 2) Comienza la evaluación así: " El informe salió ayer en la noche. Ahora tenemos tiempo para tu evaluación. ¿ Cómo crees que te fue en este trabajo?"
- 3) Posterga la evaluación hasta ser presionado por el propio coach.

Situación 2

Usted ha concluido un trabajo importante junto a su equipo. Elaboró un muy buen informe, el cual fue elogiado por sus superiores. Usted fija una reunión final con el equipo, cena de por medio.

Como transmite su idea al equipo ?

- 1) "Reservé una mesa para 6 personas en Bar X para dentro de media hora. Solamente quería felicitarlos por el excelente trabajo. Cada uno recibirá una copia del informe".
- 2) "Vamos a tomar algo antes de cenar?. La evaluación de cada uno y del equipo en general, pienso hacerla la semana que viene. Ya no importa mas nada. Creo que es un buen momento para relajarnos y disfrutar de una buena noche".
- 3) "En general fue un buen trabajo. Durante la cena discutiremos sobre sus evaluaciones sobre que podemos mejorar del equipo en general".

Situación 3

Son las 16.45 Roberto, miembro de más experiencia del equipo, entra en la sala de reunión. Se disculpa por no haberle comunicado antes, pero esta tarde tendrá que salir a las 17.00 debido a la fiesta de cumpleaños de un amigo. Usted:

Alternativas

1) Le dice que no importa y le pregunta a Roberto como está el trabajo y hasta donde llegó. Combinan como será finalizado el trabajo. Le explica que estas cosas deberían ser comunicadas con tiempo para revisar los puntos pendientes y no dejar nada sin terminar.

2) Verifica que el trabajo va a ser concluido dentro del plazo (mañana a la tarde) y le pide a Roberto que no le dé más este tipo de sorpresas.

3) No disfraza su contrariedad y consiente condicionalmente (el trabajo debe estar concluido en la tarde del día siguiente).

Para atribuirle puntos a las respuestas, marque su clasificación al lado del número de cada ítem. Sume el total de puntos de las columnas A, B y C.

A	B	C
ITEM	CLASIFICACIÓN	ITEM CLASIFICACION ITEM CLASIFICACIÓN
1.2	1.1	1.3
2.3	2.1	2.2
3.1	3.2	3.3
TOTAL	TOTAL	TOTAL

Interpretación de las respuestas

a) Puntuación A de 3 a 4

Ud. entiende claramente los objetivos del coaching y sabe como llevarlos a la práctica en forma eficaz.

b) Puntuación B de 5 a 7

Ud. entiende los objetivos del coaching pero le cuesta llevarlos a la práctica.

c) Puntuación C de 8 a 9

Verifique que es lo que le impide llevar adelante el coaching. Esos factores son personales u organizacionales?. Qué puede hacer para cambiarlos?.

10. SERVICIOS DE COACHING OFRECIDOS EN EL MERCADO

La tecnología ha sido usada en épocas pasadas para ejercer poder sobre otros o para difundir propaganda parcial a audiencias pasivas. Los medios masivos de comunicación tenían poco respeto por las decisiones individuales.

Las nuevas tecnologías, en cambio, empiezan a ser realmente interactivas y participativas. Hoy en día, individuos de un lugar del planeta pueden interactuar con otros que se encuentren en el otro extremo. Así como un ejecutivo que viaja puede mantenerse en contacto con su país mediante el e-mail, o bien leer los periódicos del mundo a través de Internet.

Estas tecnologías presentan una diferencia con las del pasado: son interactivas. Ellas le permiten al productor de bienes y servicios escuchar, lograr feedback del mercado y responder mejor. Se mueven libremente a través de las fronteras. Permiten el surgimiento de servicios con mayor valor agregado porque ayudan a comprender mejor las necesidades y deseos del mercado con

una respuesta casi instantánea. Y hacen posible el intercambio de ideas y servicios sin sujetarse a las tradicionales barreras geográficas.

En un mundo de "tiempo real", donde "el tiempo es dinero", las comunicaciones rápidas y eficaces generan un valor agregado. Por ello, una gran cantidad de organizaciones no escapan a este desafío de estar conectadas con el mundo mediante la "estrella de fin de siglo": Internet. Entre ellas se encuentran las que ofrecen servicios de coaching. Encontramos una gran cantidad de consultoras, pasando por universidades, hasta federaciones. Encontramos también individuos como Michael Losier, o Thomas Leonard -fundador de Coach University-, que ofrecen sus servicios.

La gran mayoría de estos individuos u organizaciones que poseen páginas en Internet, buscan obtener clientes por otra vía diferente a la tradicional. Apreciamos este cambio que se está produciendo en materia de comunicaciones, pero no vemos con agrado el énfasis que se pone en los beneficios que trae aparejado el coaching. Creemos que cuando alguien quiere vender su producto o servicio lo debe hacer con herramientas, con ideas, y argumentos que atraigan tanto al público como a los potenciales consumidores del producto o del servicio, pero sin faltarle el respeto. Con esto queremos decir que muchas de estas páginas de Internet están tratando de llegar de una manera más profunda ofreciendo el servicio de coaching como la panacea de sus vidas o de las organizaciones. Otras, sin embargo, realizan una descripción del servicio, pero ofreciéndolo como una alternativa, no como una salvación.

Notamos que en la mayoría de los sitios se ofrece el servicio de coaching con el objetivo de hacer creer que aquellas personas que lo adopten serán mejores que otras, y podrán tener un mejor nivel de vida. Citaremos algunos ejemplos para que el lector pueda observar las causas que justifican nuestras afirmaciones con mayor claridad, y le permitan sacar sus propias conclusiones.

Según la página de Business Coach, el coaching es un proceso que libera su potencial para que pueda alcanzar sus metas. Este concepto, dentro de lo que pudimos observar en los demás sitios, no dista tanto de la realidad, pero es una definición muy amplia y muy ambigua.

En la página de Coach U, se da una idea un tanto diferente: "...siempre existe un deseo por más. Más éxito, más dinero, profundo deseo de vivir, etc." Vemos claramente que el objetivo aquí es mucho más comercial que el anterior.

Como se puede observar en el sitio Business Coaching, "...ofrece una única oportunidad para que el buen ejecutivo continúe su entrenamiento personal con vistas a mejorar la dirección y el liderazgo.". Creemos que el coaching puede ser de gran ayuda, pero de ninguna manera es "una única oportunidad" como se menciona en la página citada.

Por otra parte, Thomas Leonard señala que ayuda a la gente a realizar sus deseos en la vida y se ofrece como "sounding board", es decir, como una especie de consola de sonido. Esta persona se desempeñó durante varios años como proyectista financiero, por ello cree ser capaz de ayudar a planear la vida a las personas. Nos parece que por el simple hecho de ser un planificador de negocios no reuniría la capacidad necesaria para realizar coaching, pero al desconocer sus habilidades y capacidades, de ninguna manera podemos descalificar su trabajo.

Otro aspecto interesante que presentan estas páginas son las FAQ's (Frequently Asked Questions) o "preguntas frecuentes" que realizan los lectores de la página, o los interesados en el tema. En este aspecto notamos que las preguntas más frecuentes son:

- ↳ Que es el coaching?
- ↳ Que hace un coach?
- ↳ Por qué el coaching puede ser beneficioso?
- ↳ En qué se diferencia un coach de un consultor?

Parte de las respuestas a estos interrogantes fueron mencionadas anteriormente. Otras, las describiremos brevemente a continuación:

El coach le ayuda a:

- ↳ "Leer" la cultura organizacional de la empresa.
- ↳ A ser confidente y estar "pulido" para encarar determinadas situaciones de trabajo.
- ↳ Encontrar un trabajo basado en sus principios y valores (esto se aplica sobre todo en coaching personal).

Entre los beneficios que trae aparejado el coaching podemos nombrar:

- ↳ Aprendizaje de ideas y técnicas que le tomaría semanas aprenderlas en seminarios de administración.
- ↳ Se ajusta a las necesidades particulares de cada individuo o equipo de trabajo.
- ↳ Lo hace sentir mejor con respecto a la vida en líneas generales.

Otros sitios de Internet además de ofrecer sus servicios de coaching, dictan cursos o seminarios sobre el tema. Éste es el caso de Coach University que ofrece 36 Teleclases vía Internet. Sostienen que ellos sólo pueden enseñar un 20%, el resto se adquiere con la experiencia y contacto con los clientes.

Otro aspecto que llamó nuestra atención es el hecho de que se ofrecen generalmente 3 clases gratuitas como introducción al coaching. Creemos que es una muy buena herramienta para captar clientes siempre y cuando estas clases sean acordes con los contenidos del curso. Por ejemplo Coach University ofrece 3 clases, Accorn Business Coaching hace lo mismo.

Por otra parte, muchos de estos sitios publican sus tarifas por el servicio. Éstas van desde U\$S 200.- hasta U\$S 500.- por 2 horas semanales (generalmente 30 minutos por semana). Existen también tarifas diferenciales para coaching en empresas que pueden oscilar entre U\$S 1.000.- hasta U\$S 10.000.- por mes.

Para finalizar este tema, cabe mencionar que entre los días 13 y 15 de Mayo del presente, Coach University organizó su primer conferencia mundial en Dallas. La misma fue promocionada vía Internet y tuvo el objetivo de ser la primera de una serie que continuará año a año según sus deseos manifestados en la página correspondiente. Nos pareció interesante resaltar una frase de la carta de invitación a la conferencia, la cual no quisimos traducir para que no pierda su real significado: "You are the engine; we are the car.". Esta frase puede resultar muy atractiva para los potenciales concurrentes ya que los hacen sentir "el motor" de este acontecimiento. Obviamente se menciona que esta conferencia no persigue beneficios económicos pero al final dice "Hay vacantes limitadas, le recomendamos que reserven su lugar...". Con ello, indirectamente están incitando al potencial concurrente a que rápidamente adquiera su lugar.

No queremos olvidarnos de comentar que se envió un e-mail a Jeanne Bongo -Coach Referral Service de International Coach Federation- solicitándole información sobre el tema que nos compete. Esta persona nos respondió a la brevedad recomendándonos algunos libros e indicándonos que el único coach del área sudamericana se encuentra en Brasil.

11. CONCLUSION GENERAL

Para concluir el presente trabajo, podemos decir que desde un principio nos inquietó conocer "qué es el coaching", y a partir de esa inquietud y del desarrollo del trabajo, nos pareció interesante destacar una serie de puntos a desarrollar para saber de qué hablamos cuando hablamos de coaching. Estos puntos que, a nuestro criterio, resultan claves para ubicarse en el concepto de coaching son los que alimentan este trabajo.

Esperamos haber podido alcanzar alguno de los objetivos que nos planteamos en un principio. Esperamos haber introducido al lector en el concepto de coaching de forma clara y sin muchas vueltas, dándole argumentos e ideas sobre el tema, para que sea el propio lector el que saque sus propias conclusiones sobre la factibilidad, o no, de implementar esta herramienta en su ámbito de trabajo.

Pese a lo expresado anteriormente, no podemos dejar de volcar nuestra propia opinión sobre el tema coaching. Por lo desarrollado a lo largo de este trabajo y por la experiencia personal en la materia, de algunos de los integrantes del equipo, arribamos a la conclusión de que el coaching no es la panacea del trabajo en equipo, sino que es una herramienta más para guiar a sus integrantes hacia un mejor desarrollo de sus habilidades y competencias. Por lo tanto, el coaching debe ser entendido como un proceso que requiere el compromiso de todos los participantes: coach, coaches, la organización, etc, si es que se pretende que tal proceso tenga éxito.

12. METODOLOGIA DE TRABAJO EMPLEADA

Podríamos resumir la metodología utilizada en este trabajo en las siguientes 8 fases:

En la etapa inicial, donde se realizó la búsqueda de información, el equipo funcionó como un átomo, es decir, éramos como electrones que giraban entorno a un núcleo: el trabajo práctico.

A partir de la etapa mencionada anteriormente, y hasta el final del trabajo hubo sinergia. Se produjeron innumerables reuniones, y en la mayoría de ellas estuvieron presentes la totalidad de los integrantes del equipo.

En esta otra fase, el equipo examinó cuidadosamente la información seleccionada.

La etapa siguiente consistió en eliminar la información innecesaria que podía generar pérdidas de tiempo.

Una vez seleccionada la información con la cual se iba a trabajar, se planteó un rumbo a seguir y se establecieron los objetivos a cumplir.

Luego, con la información ya seleccionada, hubo un gran aporte de ideas y se diseñó el trabajo.

Una de las últimas etapas fue la de volcar la experiencia personal de cada uno de los integrantes del equipo durante el proceso del presente trabajo.

Por último, se logró el objetivo que se había planteado: hacer un buen trabajo, terminarlo, y que coincida con la mayoría de las opiniones de los integrantes del equipo.

13. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

& Entrenando Para el Desempeño Empresarial - John Whitmore - Ediciones Paidós - 1º edición, 1995.

& El Cambio Optimo - The Price Waterhouse Change Integration Team - Ediciones IRWIN - 1º edición en español de la primera edición en inglés, 1995.

& Material de cursos dictados por Price Waterhouse.

& Coaching. Entrenamiento eficaz de los Comerciales. - Pascal Debordes - Edición Gestión 2000 - 1º edición en español de octubre de 1998.

www.coachfederation.gov

www.coachu.com

www.executive_coaching.com

www.islandnet.com/coach/michaellosier

www.the-business-coach.com

www.interviewcoach.com/coach/

www.thomasleonard.com

www.yorkteam.com/coach/htm

www.webcoach.com

www.educoach.com

www.diversityuintl.com

www.coaching99.com

www.coachittie.com

www.businesscoaching.com

14. CONCLUSIONES PERSONALES

En particular, me sentí muy cómodo formando parte de "Buenos Muchachos", rescatando sobre todo el factor humano de cada uno de los integrantes.

Personalmente siempre me ha costado un poco aceptar ideas contrapuestas a las mías, sin embargo en esta experiencia como parte de este equipo, donde todos estábamos a la misma altura y al mismo nivel, las cosas fueron distintas. Todo resultó sencillo, todo fue discutido y aprobado por consenso y por sobre todas las cosas, el ambiente de trabajo en cada reunión siempre fue muy relajado y divertido. Me sorprendió ver en la realidad lo que sucedía con los roles individuales de cada uno de nosotros, ver como cada uno asumía un rol distinto en situaciones particulares.

Con relación al curso, me parece super interesante la manera de dictarlo, es muy dinámico y puedo asegurar que nunca me quede dormido. Me encantó la clase que dio el profesor invitado (no recuerdo su nombre) sobre el tema de equipos multiculturales, excelente.

Creo que son pocas las oportunidades que se tienen de conocer al 80% de la gente que asiste a un curso, o por lo general no es habitual que ocurra. Este curso es la excepción.

Un tema que merece un capítulo aparte es el tema del vídeo. En un principio creí que sería un verdadero quilombo armar algo que resulte bueno, pero al final creo que fue la actividad mas entretenida y divertida por la que pase con este equipo.

..."EXCELENTE", hubiera titulado Clarín, "NO SE LA PIERDA", hubiera dicho La Nación, "ESTE EQUIPO TIENE TOQUE", diría Ole.

Alejandro López

Por primera vez desde que curso en esta Facultad tuve la posibilidad de hacer un trabajo verdaderamente en equipo. Creo que esto se logró gracias a que adquirimos conocimientos sobre el tema durante el transcurso de la materia que nos permitieron llevar a cabo un trabajo en equipo.

En un principio creí que iba a resultar difícil que 6 personas puedan lograr ponerse mínimamente de acuerdo y hacer un buen trabajo. Si tenía dudas con respecto a lo anterior, más dudas aún me generaba el hecho de pensar que era casi imposible llevarse bien entre todos los integrantes del equipo.

Pero de a poco esas incógnitas se fueron develando y hoy llego a la conclusión de que fui parte de un equipo excelente.

Mi experiencia en este equipo fue muy positiva. En todo momento me sentí cómodo, había muy buena onda entre todos y creo que fue fundamental para hacer este trabajo.

Todos opinábamos y todos dábamos nuestros puntos de vista. Algunas ideas no eran aceptadas, pero en ningún momento se las descalificaba, como suele ocurrir a veces. Quizás contribuyó mucho que en el grupo no haya un integrante que juegue el rol de negador, o que exista alguien que siempre está en desacuerdo con todo, o cuestionando todo. Con esto no quiero decir que siempre hubo consenso, pero una cosa es la discusión que contribuye, y otra es aquella que destruye.

A mi juicio, la virtud más importante de este equipo fue la solidaridad. Todos pusimos el hombro para lograr el objetivo final. Otra virtud fue el ímpetu y las ganas que se pusieron para encarar tanto el trabajo como el video.

Para finalizar, creo que va a ser difícil volver a formar parte de un equipo tan bueno como éste, y en el cual me pueda sentir tan cómodo.

Ariel Raineri

Cuando comenzó el curso y se estableció la forma de trabajo de la cátedra, supuse que iba a integrar un equipo más, parecido a los que había integrado en algún curso de la facultad, donde nos juntábamos para hacer alguna actividad determinada y cuando estaba el trabajo hecho se acababa. Pero con el correr del tiempo y ver de la manera que se desarrollaba la materia me di cuenta que aquí había valor agregado, que trabajar en equipo era una realidad, ya que además de integrar y realizar tareas con mi equipo, interactuábamos con los otros equipos en distintas actividades. Además lo que más me gustó de esta materia es que a pesar de ser muchas personas, cada uno tenía identidad, es decir que se valoró al individuo por sobre lo masivo y esto hace que uno se sienta cómodo y respetado.

Con respecto al equipo que integré debo decir que " Buenos Muchachos " nació como un grupo con buenas intenciones que se fue consolidando como equipo con el correr del tiempo y la suma de trabajos realizados.

La mística de este equipo fue el espíritu democrático a la hora de discutir la mejor manera de resolver las tareas asignadas, muchas veces las discusiones eran duras, pero una vez cerrado el punto de discusión, el equipo se encolumnaba detrás de ese trabajo y lo defendía de manera homogénea. El punto máximo de rendimiento se logró en el trabajo final, ya que todo el mundo aportó de una manera espectacular, además de conseguir material, se aportaron infinidad de ideas, lo cual me hizo comprender que realmente había un equipo porque había acción y un sentido de pertenencia a un grupo, lo que no es común en esta facultad.

Para finalizar debo destacar la hombría de bien de mis compañeros, que además de ser buenos alumnos son mejores personas y que seguramente serán hombres exitosos en sus respectivos proyectos personales, lo que me hace pensar que la utopía es posible y que podemos tener un modelo de sociedad mejor.

Sin más, le digo gracias por hacerme participar de este sueño.

Diego Taibi

La verdad que el equipo que formamos trabajo muy bien y realmente estoy muy contento. Esta experiencia fue muy buena y realmente algo innovador para esta facultad. Desde mi punto de vista tuvimos una unión muy clara y supimos acomodarnos entre todos para lograr nuestros

objetivos. Si bien es cierto que todos trabajamos y estudiamos, por lo cual el tiempo nunca sobra, supimos ponernos de acuerdo y juntarnos muy seguido para solucionar las tareas encomendadas al equipo. Quisiera agradecerle a los integrantes de mi equipo la posibilidad de tener esta experiencia que seguramente será recordada por todos nosotros y ojalá que el día de mañana esta experiencia nos pueda servir para muchas ocasiones en las que trabajemos en equipo.

Francisco Milia

La conclusión que podría hacer sobre el proceso del equipo es que ha sido un proceso cuyo resultado fue muy positivo, en donde se notaba que el equipo crecía clase a clase en cuanto a nuestra relación personal como partícipes del equipo y también en relación a la participación que tenía el equipo cuando se participaba en clase con el resto de los equipos.

Al principio de este proceso, en la parte de su iniciación, solo conocía a un integrante del equipo en donde algunos cuatrimestres atrás había cursado una materia. Al resto lo desconocía, pero debo recalcar que el resto de los integrantes son personas muy abiertas en donde uno en seguida se siente partícipe, esto hizo que la evolución del proceso continuara cada día mejorando.

El equipo con el correr de las clases se iba consolidando y cada vez había mas confianza y una mejor comunicación entre todos, esto quedo demostrado cada vez que nos teníamos que encontrar para hacer trabajos grupales, para la confección del trabajo final y para la realización del vídeo, que entre todos elegíamos un horario en el que todos podamos.

Quería recalcar de este proceso del equipo, es que todas las decisiones se tomaron por consenso, en donde todos manifestamos nuestras ideas, todos fuimos escuchados y todos quedamos de acuerdo en la elección del tema para el trabajo final, en los resultados del trabajo final y de la idea del vídeo.

Con respecto a mi participación dentro del equipo, lo que me ayudo muchísimo a integrarme es que los integrantes no son personas cerradas, eso hizo que me adaptara mas rápidamente. También como algo muy positivo fue que siempre puse de manifiesto lo que pensaba y siempre se me ha escuchado.

Haber cursado esta materia fue una buena experiencia debido a que aprendí mucho, pero fundamentalmente a algo que en esta facultad no estamos acostumbrados que es a trabajar en equipo. En esta facultad estamos acostumbrados a tomar apuntes y que nos tomen eso y nada mas.

Aprendí a escuchar diversas opiniones, a expresarme frente a distintos integrantes tanto de mi equipo como de otros, y a sacar conclusiones en forma grupal.

Por eso fue muy positivo haber elegido para cursar Conducción de equipos de trabajo y fue muy bueno haber formado parte de "BUENOS MUCHACHOS".

Lionel Aljanati

Antes de empezar el cuatrimestre, cuando me recomendaron la materia Conducción de Equipos de Trabajo, pensé que iba a ser una materia más, con la cual adquiriría conocimientos, para el día de mañana tratar de desempeñarme como un buen profesional; pero con el transcurso del tiempo no solo cumplí con el objetivo previo sino también a trabajar, colaborar, opinar, dialogar y discutir en un EQUIPO.

En principio me imaginé que el equipo Buenos Muchachos seria un grupo de personas que realizarían un trabajo especial y nada más. , pero la realidad fue otra, nosotros trabajamos durante todo el cuatrimestre y esto ayudo a conocernos más y a ser más responsables con el equipo y con nosotros mismos.

Otro factor que favoreció a la labor en equipo fue el incentivo y la motivación de los profesores expresados mediante sus clases dinámicas y activas, personalmente las clases eran un momento de distensión después de un día de laburo (problemas, presiones, etc).

Con respecto al trabajo final me pareció muy buena la idea de la filmación ya que la misma salía de la rutina (parciales, parciales, y más parciales).

Para cumplir el Objetivo (la filmación) cada uno de nosotros intento hacer las cosas de la mejor manera posible. En este momento afirmo el factor humano que formaba este equipo pero primordialmente una palabra que a mi criterio representa a este equipo la solidaridad, ¿Por qué? Porque cada uno se condicionaba a los tiempos y a las tareas cotidianas de los demás, tratando de dividir las tareas en forma equitativa y buscando un común denominador que se llama Tiempo, para realizar el trabajo.

Para culminar me gustaría que todas las cátedras de la facultad adquieran esta metodología de dar las clases y hacer participar a los alumnos como yo la tuve en el primer cuatrimestre de 1999.

ROBERTO MALCANGI