Coaching sobre el terreno

Antonio Salcedo Fernández Isabel Villares Escalona

Sobre el terreno Desarrolle a sus colaboradores

y benefíciense ambos

Para comentarios sobre los títulos de esta serie: bpocket@netbiblo.com

COACHING SOBRE EL TERRENO

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.
C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.
Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain
Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11
editorial@nethiblo.com

ISBN: 978-84-9745-095-9 Depósito Legal: C-1817-2007

Directora Editorial: Cristina Seco Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

Los autores

Antonio Salcedo Fernández

Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad Complutense de Madrid. Doctorado en el departamento de "Cognición, emoción y estrés" de la Facultad de Psicología de la UCM. Máster en Dirección y Gestión de RR.HH. y Executive MBA por ICADE.

Actualmente es Jefe de Proyectos en ESIC Business & Marketing School.

Ha realizado coaching comercial y coaching a directivos de empresas de gran consumo, tecnológicas, etc. Durante más de doce años ha impartido formación en Organismos Públicos, PYMES y multinacionales. Ha ocupado puestos de responsabilidad en empresas nacionales e internacionales.

Isabel Villares Escalona

Licenciada en Psicología Industrial por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Dirección de Recursos Humanos y Organización por ESIC.

Actualmente es Consultora independiente y profesora en diferentes Escuelas de Negocio.

Ha realizado coaching a directivos y durante más de diez años ha trabajado como consultora en empresas de sectores tan diversos como banca, distribución, automoción, etc. Ha sido directora de RR.HH. y miembro del Comité de Dirección de multinacional.

A Paula, con la esperanza de que seamos dignos coachs cuando nos necesite.

Contenido

*	Objetivos del libro	11
*	Introducción	13
*	Una cuestión de estructura	17
*	3.1 Objetivos del coaching	21 26 27 28 32
*	4.1 Planificación 3 4.2 Explicación dirigida 4 4.3 Demostración 4 4.4 Práctica 5 4.5 Seguimiento 5	35 39 49 49 50 52
*		55 70



*	Por qué la gente no hace lo que se supone que tiene que hacer	77
*	Conceptos clave	87
*	Bibliografía	89
*	Recursos web	91

Objetivos del libro

Cuando concluya este libro dispondrá de una guía para entrenar a sus colaboradores de manera planificada, estructurada y organizada.

Asimismo, entenderá por qué en ocasiones un trabajador que ha sido entrenado en la realización de una tarea o función, la ejecuta o no como debiera.

Introducción

Sucede con todo el mundo, todos los días: vemos siempre el mejor camino a seguir, pero sólo andamos por el camino al que estamos acostumbrados.

Anónimo.

¿Qué significa que una empresa sea competitiva? Ser competitivo consiste en lograr ventajas en relación a sus competidores; ventajas que han de reflejarse en los resultados del negocio.

En el Nuevo Bazar del siglo XXI, las empresas están obsesionadas por ser cada día más y más competitivas. Para adquirir ventaja competitiva sobre los demás uno tiene básicamente dos maneras de conseguirlo.

La primera es convertir a su compañía en una empresa líder en costes: usted ha conseguido aquilatar sus costes de tal manera que puede salir al mercado a unos precios muy ventajosos y ser rentable. La segunda fórmula es que su empresa, en su oferta de producto/servicio, ofrezca algo al consumidor que le diferencie de los demás competidores, a los ojos de aquél. Resumiendo, o costes bajos o le doy algo tan valioso al mercado que me hace diferente a los demás. O las dos cosas a la vez.

Figura 1.1.





Tanto a la hora de aportar valor como a la hora de controlar los costes operativos de una organización, el papel de sus trabajadores es crítico. Los trabajadores, con sus habilidades y conocimientos o con la ausencia de ellos, impactan de manera directa no sólo en el servicio que la empresa ofrece a sus clientes sino en todos los escalones de la cuenta de resultados

Para dar un buen servicio hay, al igual que para ser competitivos, dos modos de conseguirlo: ser eficiente externamente y ser eficiente internamente.

La eficiencia externa pone el acento en aguello que somos capaces de generar de puertas hacia fuera, es decir, damos un excelente servicio post-venta, reducimos nuestros plazos de entrega, cumplimos nuestras promesas con el cliente, etc. Yo soy fumador y tengo cerca un par de estancos: el primero a unos veinte metros de casa, el otro un par de manzanas más allá. Siempre voy al que está más lejos. El caso es que no pienso en lo lejos que está sino en salir a por tabaco y aprovechar la ocasión para darme un paseíto. ¿Por qué? Principalmente porque cuando entro me reciben cordialmente, me miran a la cara, saben quién soy y cuál es mi marca de cigarrillos favorita, incluso, en ocasiones, me han regalado algún obsequio promocional. Esto es eficiencia externa

La eficiencia interna, como su nombre indica, reside en hacer las cosas bien internamente, de puertas adentro, con el ánimo de que esto influya externamente. Para mi desgracia sigo siendo fumador, pero en los días festivos, los estancos cierran y tengo que ir al bar a buscar mi cajetilla. Me dirá que en este caso no hay eficiencia interna, pues saco yo mismo el tabaco de la máguina expendedora. Pero, que vaya a un bar o al de enfrente, va a depender precisamente del dichoso artefacto. En este segundo bar que le comento nunca hay cambio en la máquina y me pide el precio exacto, con lo que tengo que ir a la barra, mirar que el billete que llevo no sea muy grande para que no



se me enfaden, llamar la atención del camarero para que me cambie y presentar mis respetos a la maguinita una vez más. Esto es ineficiencia interna

¿Piensa usted que si el dueño del bar fuese consciente del dinero que pierde por cada cajetilla de tabaco que no vende, o por las cañas de cerveza que deja de poner al que no pasa a comprar sus cigarrillos o por los ingresos en tragaperras que deja de percibir, no encontraría tiempo para llenar de cambio la máguina de tabaco?

Es más, me pregunto: ¿qué pasaría si la gente se parase dos minutos y analizara el "por qué" y el "cómo" hace las cosas o las deja de hacer? ¿Me permite usted unos minutos de su tiempo?...

El enfoque que va a encontrar en este libro pretende alcanzar ventajas competitivas a través de las personas, dado que ellas influyen tanto en la eficiencia externa como interna que pueda conseguir en su organización, negocio o departamento. Es más, compartimos la opinión de Peter Senge, según la cuál la única ventaja competitiva sostenida es la capacidad de una organización para aprender más pronto que la competencia.

Nuestra hipótesis de partida es que la labor que realizan tanto los trabajadores de cuello blanco como los de cuello azul. influye de manera decisiva en la marcha de cualquier negocio. Y que cuanto mejor preparados están sus colaboradores menos trabaja usted y mayor repercusión tiene su trabajo en la satisfacción tanto del cliente interno como del cliente final Termina nuestra hipótesis con una apuesta personal basada en la experiencia:

El tiempo invertido hoy para entrenar a sus colaboradores, es tiempo ahorrado mañana, incluso si con el tiempo se van de la organización.

Una cuestión de estructura

¿Recuerda usted el primer día que entró en su actual trabajo? ¿Cómo fue la cosa? Tal vez sea de los afortunados que entraron en un sitio donde había un procedimiento de acogida y además con usted lo usaron. Tal vez no, y se sintió más perdido y más solito que la una. O puede que haya sido usted de los privilegiados que en algún momento de su vida profesional tuvo a alguien —tal vez su jefe u otro compañero— que le supo enseñar y entrenar en alguna faceta del trabajo. Aún se acuerda usted de esa persona, ¿verdad?

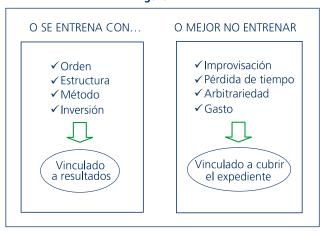
La relación que antaño se forjaba entre el oficial y su aprendiz en el taller, solía generar vínculos de por vida. Aquél le ensañaba el oficio a su pupilo, un oficio que le servía para ganarse el pan. Nuestra opinión es que esa filosofía se ha perdido y hemos de procurar recuperarla en alguna medida. En efecto, en el ámbito laboral no hay nada que genere más afecto y simpatía que nos enseñen algo importante que no sabíamos. Y no digamos si con lo aprendido nos podemos evitar problemas o ganarnos una mejor posición.

En cuanto a la otra cara de la moneda, ¿alguna vez se ha preguntado qué consecuencias tiene para usted preparar mal a su gente? Conlleva perder el tiempo, el suyo y el de los demás; pérdidas económicas debido a errores o ineficiencias; trastornos al tener que explicar lo mismo cien veces; tener que hacer uno las

cosas porque no lo puede dejar en manos de los demás; cabreos y falsa percepción de control; frustraciones, suyas y de sus colaboradores, y en fin, un largo etcétera.

Así aue...

Figura 2.1.



Bien, si como parece los procesos de aprendizaje dentro de una organización son necesarios e ineludibles, pues constantemente estamos adquiriendo nuevas habilidades o nuevos vicios, y entrenar defectuosamente a nuestra gente nos trae numerosas consecuencias negativas, ¿por qué no buscamos un método sencillo y práctico que nos ayude?

Le animo a realizar este pequeño ejercicio que nos propone uno de los mejores coach que conozco, Richard Bandler. Mire durante unos instantes el conjunto de números que figuran a continuación, y en seguida desvíe la mirada y constate cuántos números puede recordar...

149162536496481100



Ahora obsérvelos el tiempo suficiente para que aún pueda recordarlos al apartar la vista...

Si se ha esforzado, seguramente comenzó a agrupar los números de dos en dos o de tres en tres, empezando por el principio, por el final, o...

14, 91, 62, 53, 64, 96, 48 ó 149, 100, etc.

Este es un proceso que llamamos "trocear"; romper una mole en pedazos más pequeños, más manejables. En este momento, ¿por cuánto tiempo calcula que podría recordar este número con exactitud? ¿Una hora?, ¿Diez minutos?...

Ahora, observe la siguiente lista...

12 22 32 42 52 62 72 82 92 102

¿Qué cifra sale si anota en las líneas inferiores los cuadrados de los números que van del 1 al 10? Mire cuál es el resultado...

¿Coincide el resultado que ha obtenido con la lista de números que le ofrecimos antes? ¿Curioso, no? ¿Si le preguntara dentro de una hora cuál era la lista inicial, cree que podría responderme? ¿Y dentro de un día?

Si se fija, lo único que ha cambiado es la forma en que hemos estructurado la información. En primer término se le presentó una información apelotonada, sin orden ni concierto. En segunda instancia, hemos dado con una estructura que le resulta familiar, hemos estructurado la información de manera que su asimilación y manejo le sea conocida, y lo que también ha cambiado es el resultado que conseguimos en un caso y en el otro. Insisto, ¿si le pregunto por la lista de números dentro de diez minutos cree que

podría recordarla?... Bien, al final del libro le preguntaré por ella a ver si la recuerda y espero que no haga trampas.

Al igual que con el ejercicio que acabamos de ver, otro tanto ocurre con el entrenamiento, que es una cuestión de estructura más que de contenido. Lo que nos acerca de lleno al objetivo de nuestro libro: hacerle ver las ventajas que aporta dar estructura y método a los procesos de entrenamiento de los adultos con los que trata en su empresa.

Cuidado con esto porque mucha gente cree que eso de entrenar en el puesto de trabajo no tiene más misterio. Nada más lejos de la realidad. Con el entrenamiento ocurre lo mismo que con la comunicación: es fácil hacerlo pero no lo es tanto hacerlo bien.

El cómo se entrena prevalece sobre lo que se entrena.

Normalmente hemos aprendido a base de cometer errores, de buscarnos la vida o nos han enseñado de cualquier manera. En efecto, los adultos aprendemos por observación; aprendemos por ensayo y error, aprendemos viendo cómo lo hacen los demás (modelado), aprendemos vía autoaprendizaje o por puro descubrimiento o por ciencia infusa. Tan habituados estamos a esta casuística que damos por hecho que el resto ha de pasar por lo mismo.

Nuestro empeño, sin embargo, es poner remedio a esta situación y aportarle a usted un método de entrenamiento sencillo y de fácil aplicación a su ámbito laboral. Lo cuál no quiere decir que pequemos de ingenuidad: somos conscientes —al igual que Peter Senge— de que mientras el "espacio laboral" no se convierta en un "espacio de aprendizaje", el aprendizaje organizativo seguirá siendo una "idea atractiva" pero periférica.

El coaching como proceso de acompañamiento organizativo

Muchas son las vertientes que en la actualidad están floreciendo en torno al fenómeno del coaching. Hay coaching ontológico, coaching grupal, coaching personal, coaching directivo, coaching mayéutico, coaching... (ponga lo que quiera pero que suene chic).

No obstante, aquí va a conocer un método para hacer coaching conductual. Es decir, va a conocer un modelo de entrenamiento orientado a resultados y a comportamientos observables, un coaching que actúa sobre conductas y tareas específicas.

Un coaching que entiende el aprendizaje como lo entendía uno de los psicólogos más insignes que ha dado nuestro país, el profesor José L. Pinillos, quien definía el aprendizaje como aquella modificación relativamente estable de la conducta que se adquiere en el ejercicio de ella.

Nuestro método es un método que se aplica principalmente a lo que se denomina *Coaching for performance* o *Coaching para la mejora del desempeño*. Busca la mejora en las tareas, en la conducción de equipos y en las herramientas de gestión de la función donde se trabaje. Dicho lo cuál no quiere decirse que no sea aplicable a la otra rama del coaching, el denominado *Coaching for leadership* o *Coaching para el desarrollo del liderazgo*.

El entrenamiento, tal y como lo entendemos, tiene la peculiaridad de ser una actividad práctica, con un objetivo claro y preciso. Busca mejorar la forma de realizar viejas tareas o la adquisición de capacidades que permitan llevar a cabo tareas nuevas. Entrenar supone transmitir los conocimientos y habilidades necesarias para que, en el menor tiempo posible y con el menor gasto de energía, otros desarrollen con mayor eficiencia sus actividades en el trabajo.

El coaching sobre el terreno produce varios efectos. Egoístamente hablando, al entrenador le hace sentir bien observar los progresos de su aprendiz; en cuanto al entrenado, lo normal es que quede sinceramente agradecido; en lo relativo a la organización, incrementa el grado de profesionalidad de la misma y es un excelente dique para que su capital intelectual no se pierda cuando, por ejemplo, se producen jubilaciones o la marcha de algún profesional que ocupe posiciones clave.

El coaching es un proceso de acompañamiento genérico. Se llama así para diferenciarlo de los llamados procesos de acompañamiento específicos. Unos y otros son recursos organizativos que fomentan la incorporación, la integración, la fidelización y la permanencia de los profesionales en las empresas.

Los procesos de acompañamiento genéricos son básicamente cuatro: el coaching, el mentoring, el empowerment y la experturía. Se llaman procesos genéricos porque se desarrollan transversalmente dentro de la compañía, esto es, no afectan sólo a algunos puestos o departamentos de la estructura sino que son aplicables a cualquiera de ellos.

Por su lado, los procesos de acompañamiento específicos son procesos cuyo desarrollo en la organización es lineal, es decir, hay procesos específicos para acompañar a un profesional desde su entrada en la organización hasta su desvinculación y salida de la misma. Algunos de ellos son aplicables a toda la organización, mientras que otros sólo afectan a determinados colectivos. Estos procesos de acompañamiento específicos



son: la Acogida, el Desarrollo de colaboradores, la Evaluación profesional, el Reconocimiento, el Fomento de la Permanencia, la Gestión de la Transición/sucesión y, finalmente, la Desvinculación del empleado. Ha leído bien, hasta para acompañar a un empleado más allá del recinto de la empresa hay que saber hacerlo y, por tanto, entrenarlo.

GRADO DE
RESPONSABILIDAD
(COLABORADOR)

+

EMPOWERMENT EXPERTURÍA

COACHING MENTORING

GRADO DE
AUTONOMÍA
(SUPERIOR)

Figura 3.1.

Definamos ahora qué es el coaching en relación con los otros tres procesos de acompañamiento genéricos.

El **coaching** es un proceso de ayuda individualizada a un profesional para impulsar el desarrollo de su potencial y maximizar su impacto en los resultados de la organización. Consiste más en ayudar a aprender que en enseñar la lección. De hecho, los entrenadores no son quienes salen al terreno de juego, sino los que deciden a qué jugadores ponen y cómo moverlos en el



campo, si bien es cierto que aquellos que fueron antes jugadores eso lo tendrían ganado. Es un proceso que tiene un principio y un fin en el tiempo.

Figura 3.2. Procesos de acompañamiento específicos.



¿De qué se compone? Del que ejerce de coach o entrenador, del profesional sobre el que se actúa (coachee), del estilo organizativo que preside la empresa y del propio proceso de entrenamiento.

El diálogo pautado entre entrenador y entrenado es el medio de relación que les une. Como se trata de ayudar a aprender, el correcto uso de las preguntas por parte del coach, es el modo más atinado de interacción. En efecto, el cuestionamiento de lo que se hace y la resolución conjunta de los interrogantes que se presenten hace que el entrenado vaya recorriendo el camino de aprendizaje por sí mismo, vea sus fortalezas y debilidades y saque sus propias conclusiones.

En ocasiones se denomina a este modo de interacción, "mayéutica", en honor al procedimiento de enseñanza que Sócrates seguía con sus discípulos. Sócrates trataba de que sus discípulos viesen más allá y más adentro, mostrándoles cómo las respuestas a la mayoría de sus interrogantes las tenían ellos mismos en su interior. En el contexto de la Academia griega, donde Sócrates instruía a sus iniciados, el aprendizaje era entendido como una especie de parto en el que el maestro (coach) era la "comadrona" que debía ayudar a sacar a la luz todas la potencialidades que el mancebo albergaba aún sin él saberlo.

Dicho lo cuál, no hay que perder de vista que el concepto de mayeútica, en el uso que se le daba en la Grecia clásica, estaba dentro de un marco metafísico que ahora no lo está ni por asomo.



La mayeútica tenía razón de ser si se creía en la reminiscencia y en una idea de virtud y de verdad que el trabajador posmoderno ni se imagina. Así es que cada cosa en su contexto.

El coaching va más allá del manejo atinado de preguntas.

En cuanto al **Mentoring**, podemos definirlo como un proceso de ayuda a un profesional, a través del aprendizaje. El mentor es un guía, un asesor, un maestro, por tanto no es una figura de poder. "Mentor" era la persona que cuidaba de Telémaco, el hijo de Ulises, cuando éste se embarcaba en sus odiseas. El mentor es alquien a quien le confías algo importante.

Mentoring es la relación de asesoramiento de un mentor hacia su pupilo con la intención, por parte del primero, de ofrecer sus conocimientos y experiencias como quía ante las posibles dificultades que atraviese el segundo.

Normalmente, el mentoring se plantea como una transacción de conocimientos o experiencias entre un tutor y el subordinado de otra persona. Se busca así ampliar el alcance del aprendizaie o coaching, no sólo a aspectos técnicos, sino a comportamientos y actitudes que permitan al pupilo el futuro desarrollo de otras funciones en la organización.

¿De qué se compone? Del mentor o guía, del profesional al que se guía, de la actitud hacia el aprendizaje de la organización y del propio proceso de mentoring.

Vamos con el tercer proceso de acompañamiento genérico, el **Empowerment.** Es un proceso de delegación de responsabilidades y poder en los colaboradores, creándoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Empowerment es la transferencia controlada de poder desde el mando al personal, a fin de conseguir una mejora, a largo plazo, de la actividad en su totalidad. Ello implica hacer descender la "toma de decisiones"



en la jerarquía mediante la transmisión de información y responsabilizando al nivel más bajo que resulte apropiado.

Empowerment significa apoderamiento y exige una supervisión pautada y activa de un profesional. La dimensión última de este fenómeno son los equipos autónomos de trabajo caso, por ejemplo, de las islas de producción.

¿De qué se compone? De la jerarquía, los profesionales, la actividad delegada, el proceso de crecimiento y el resultado final.

Por último, la Experturía es el proceso por el cuál se asigna el rol de experto a determinadas personas de la organización, las cuáles son consultadas sobre temas o actividades específicas cuando la organización lo requiere. Es una especie de consultor interno especializado que analiza, diagnostica y aporta soluciones desde dentro.

¿De qué se compone? El experto, los temas de experturía corroborados por la organización, la necesidad de consulta y el propio proceso de experturía.

31 Objetivos del coaching

A continuación detallamos algunos de los objetivos que se pretenden conseguir con un proceso de coaching:

- Mejorar el desempeño individual y la productividad colectiva...
- ...para ello se determinan procesos de desarrollo personal analizando lo que necesita la organización y su acople a los puntos fuertes y débiles de los trabajadores...
- ...puntos que una vez identificados se potencian entrenando en habilidades, conocimientos y actitudes que sirvan para superar las áreas de necesidad reconocidas...
- ...procurando asimilar nuevas competencias hasta el punto que éstas puedan aplicarse con eficacia en la práctica...



- ...fomentando así las actitudes de profesionalismo que más interesen en el contexto organizativo en el que nos encontremos...
- ...para lo cuál hay que hacer un seguimiento y evaluar las mejoras en la actuación, el efecto y los métodos utilizados.

En definitiva, el coaching sobre el terreno, el entrenamiento en el puesto de trabajo es una herramienta pautada de relación entre alguien que domina una tarea, proceso o función —el coach— y un aprendiz. Relación que permite la mejora de éste en un ámbito específico. Es un tipo de acompañamiento cercano que promueve un estilo de aprendizaje basado en el descubrimiento y en el desarrollo de otras habilidades. Temporalmente hablando es previo a otorgar más responsabilidad y autonomía al pupilo en el desempeño de una tarea, conjunto de tareas o función.

32 ¿Cuándo entrenar?

Entrenar se puede entrenar en diferentes momentos y en distintas situaciones. Momentos particularmente propicios para realizar una labor de coaching sobre el terreno son aquellos en que una persona se incorpora a la organización; también cuando se prepara a la persona para un ascenso o para un cambio de puesto que entrañe nuevas tareas y responsabilidades; así mismo, es aconsejable cuando en la organización se produce una reestructuración o se implementan nuevos procesos de trabajo o nuevos productos; finalmente, el coaching puede entenderse como un proceso continuo que un Mando ha de realizar con sus colaboradores, no va porque ningún hombre sea tan bueno que no pueda ser mejorado, sino porque es una herramienta de motivación y de retención de talento contrastada. De hecho, en la interacción diaria del Mando con sus colaboradores y de los colaboradores entre sí, se dan constantes situaciones de Coaching informal, a no ser que el clima laboral esté tan enrarecido que ni esto lo permita.



Resumiendo, el coaching sobre el terreno implica para el colaborador una práctica que le sirve de apoyo en su trabajo, así como un elemento adicional de motivación y de contraste de opiniones con otros miembros de la organización. Por su parte, para el Mando es una función propia de su cargo (posiblemente la más olvidada y la menos sistematizada), además de darle una visión de las posibilidades de mejora del colaborador y una ocasión para manifestar su liderazgo.

¿Que cómo es eso? Mire, cuando está usted inmerso en un proceso de coaching, cuando entrena a un colaborador en una tarea concreta pueden ocurrir dos cosas: una, que realice bien el proceso de traslado de conocimientos, habilidades y actitudes y su colaborador quede encantado por su pericia y talante, fortaleciéndose así su poder de experto y carisma. Dos, que por múltiples motivos, el entrenado no termine de hacerse con la tarea entrenada y tenga que recurrir de nuevo a usted para que le asesore una vez más, con lo que le está dando no sólo más poder, sino autoridad.

3 Características del aprendizaje en el adulto

El ser humano está preparado desde su nacimiento para aprender y, según las circunstancias, utiliza diferentes modalidades de aprendizaje. Y no sólo eso, está demostrado que las variables a tener en cuenta en el aprendizaje del adulto no son las mismas que las variables del aprendizaje en el infante, por ejemplo.

Nosotros añadimos una segunda variable además de la edad o madurez del entrenado: esa variable es el contexto en el que se produce el entrenamiento. El adulto en el ámbito laboral aprende de manera muy específica. Sus intereses y motivaciones están guiados por resortes que en ocasiones son exclusivos del contexto del trabajo en el que opera.



Algunas de las emociones que suelen estar presentes cuando entrenas a un adulto en el trabajo son la incertidumbre y el miedo. Cuando se incorporan a la organización, tienen miedo a meter la pata por cada cosa que hacen. Cuando los ascienden de categoría, temen no saber desempeñar bien su nuevo cometido o no conseguir los resultados que se esperan de él o de ella. Cuando les enseñas una tarea que es necesaria para manejar un nuevo proceso de funcionamiento, aparece la incertidumbre y el miedo al cambio

¿Cómo aprende el adulto en el contexto laboral? Esa es la cuestión que se nos plantea ahora. No queremos aburrirle comentando las principales corrientes que la psicología del aprendizaje ha desarrollado desde principios del siglo XX, así es que compartiremos con usted algunas conclusiones a las que hemos llegado tras decenas de años trabajando con adultos de numerosas empresas, grandes y pequeñas.

- 1. Los adultos aprenden lo que sienten que necesitan aprender, por lo que cada uno aprende algo distinto. Si lo que se entrena tienen que aplicarlo de inmediato, su motivación hacia el aprendizaje sube exponencialmente. Entrene, por lo tanto, cuando la puesta en práctica de lo entrenado esté próxima o entrene competencias ineludibles para el futuro del entrenado
- 2. Los adultos aprenden mejor haciendo que escuchando. Los psicólogos dicen que retenemos el 20% de lo que oímos v el 90% de lo que hacemos. ¿Compró usted el periódico el domingo pasado? Bien, si es así, ¿recuerda los titulares de la primera página? Tal vez alguno de ustedes sí lo recuerde y otros muchos lo hayan borrado de su disco duro. Ahora pruebe a recordar lo que hicieron el pasado fin de semana... ¿Lo recuerda, verdad? Pues eso. Se aprende haciendo; si se practican las cosas, más tiempo se tarda en olvidarlas.



De igual manera, le recomendamos estimular todos los sentidos del adulto en el proceso de coaching. Procure que vean claramente lo que les pide, que le oigan alto y claro, que toquen las cosas si es menester. Involucre los cinco sentidos de su aprendiz en el proceso de entrenamiento, de manera que lo que le diga no sólo le entre por un oído y le salga por otro.

- 3. Los adultos aprenden mejor por medio del método de solución de problemas. Si lo que aprenden les ayuda a solucionar algo que les inquieta, tendrán los cinco sentidos activos en el proceso de entrenamiento. Cuando estamos embarcados en un proceso de coaching más o menos complejo y largo, las orejas se nos ponen tiesas cada vez que el coach nos advierte de que ésta o aquélla cuestión nos puede evitar problemas o inconvenientes. "Venda" los pasos o subtareas fundamentales a retener en la ejecución de una tarea. Por otro lado, no olvide que los problemas empiezan a solucionarse cuando se entienden, no cuando se memorizan. Asegúrese de que su entrenado comprende la regla, estructura o lógica que subvace a la realización de una actividad que se está entrenando
- 4. A los adultos les gusta saber qué es lo que están haciendo. Necesitan dar sentido al tiempo que emplean en el entrenamiento. Si no existen oportunidades reales de aplicar los conocimientos y habilidades entrenadas, verán el proceso como una pérdida de tiempo.
- 5. Los adultos prefieren un ambiente de aprendizaje informal y sin críticas. No olvide que nos pasamos la vida intentando construir una imagen sólida de nosotros mismos, como para que nos la pongan en entredicho cada dos por tres. Los adultos aprenden mejor cuando se sienten estimados. Por lo general, los adultos tienen muchísimo más miedo a equivocarse y parecer estúpidos que los jóvenes, no lo olvide. Refuerce cada pequeño logro de su aprendiz. El condicionamiento operante actúa en ellos de manera contundente, ya sea



a través de refuerzos positivos o negativos, según las peculiaridades del aprendiz. Recuerde, asimismo, que en este tipo de condicionamiento una acción concreta va seguida inmediatamente de un efecto agradable (su felicitación, su retribución, lo que sea). Si lo dilata en exceso, el refuerzo pierde efecto.

Cuando su aprendiz coja soltura, póngale a prueba: asiente el entrenamiento pidiéndole que realice la tarea en menos tiempo o incluyendo algún factor nuevo que la dificulte, para que de este modo la sensación de logro y progreso se le haga más patente. Al principio, plantee retos, más o menos lúdicos, pero retadores.

- 6. Los adultos necesitan ver cómo lo hacen los demás. En ellos el aprendizaje por modelado de la conducta de otros es fundamental. Cuando ven que lo que otros hacen funciona, tienden a imitar a la perfección lo realizado por aquél. El aprendizaje ha de ser centrípeto y centrífugo, es decir, aprendemos de lo que nos pasa y de lo que les pasa a los demás.
 - Sea transparente con su entrenado cuando le muestre cómo hacer las cosas y, sobre todo, tenga en consideración todas las aportaciones que le haga mientras recorren juntos el camino.
- 7. Los adultos tenemos un histórico que determina lo nuevo que aprendemos. Según descubrió en los años 60 un psicólogo cognitivo llamado A. G. Greenwald, las personas comparamos la nueva información que se nos da con la que ya tenemos, con los sentimientos asociados a esos recuerdos y, finalmente, con nuestras experiencias biográficas. Por eso el adulto suele aprender algo nuevo relacionándolo con lo que ya conoce, sabe hacer o con aquello que le hace sentir más seguro.

Estos esquemas de información, afectivos y biográficos, tiñen todo el proceso de entrenamiento, por lo que es recomendable que si la tarea a entrenar tiene aspectos en común con otras tareas que el entrenado ya conoce o realiza, las recalque para permitirle una mejor asimilación y quitar hierro a la incertidumbre que el aprendizaie de algo nuevo suele provocar.

3.4 El papel del entrenador

Asumir el papel de entrenador tiene sus dificultades y podemos encontrarnos con muchas situaciones que hagan que nuestro intento por entrenar a alguien quede en el olvido o simplemente se diluya como un azucarillo en un vaso de agua. Por estos motivos confío más en la necesidad de la utilización de una metodología de trabajo como la del modelo 1-3-1 que proponemos y explicamos en el Capítulo 4.

¿Qué debe hacer y tener el buen entrenador?

El entrenador debe planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar el aprendizaje de su aprendiz.

Todas las partes del proceso son importantes, aunque bajo nuestro punto de vista la **planificación** es vital; si no le ha dedicado tiempo a la planificación del proceso de entrenamiento, las probabilidades de fracaso son bastante considerables. El plan de entrenamiento ha de ser progresivo, adaptado, concreto, transparente y programado.

Progresivo, para evitar que el entrenamiento empiece cuesta arriba y desmoralice a ambos, entrenador y entrenado. Adaptado a las peculiaridades del entrenado, de la tarea o función a entrenar y del contexto donde se ha de realizar ésta. Concreto, para que no se difuminen las energías ni se elucubre sobre el mar y los peces. Transparente, haciendo que el aprendiz descubra sus flaquezas y sus potencialidades, así como las luces y sombras de la tarea a dominar. Programado, con objetivos de desempeño conocidos desde el principio.

La **práctica** es otro de los momentos clave que permitirá al entrenado ir haciendo suya la tarea, y adquirir soltura en la ejecución de la misma. Anime a repetir la tarea tanto como sea necesario, de modo que la nueva habilidad quede definitivamente asumida y convertida en hábito. Ya dijimos antes que las



habilidades se automatizan con la práctica, y así es. De hecho, cuanto más practiquemos la tarea a desempeñar, antes la fundiremos en un único movimiento completo y fluido sobre el que no tengamos que pensar.

El momento de la práctica es el momento de la verdad. Es cuando el coach ha de fomentar que el aprendiz aprenda cuestionando. Y esto se logra cuando el coach pide ideas al aprendiz, cuando deja que éste piense en alto sin interrumpirle y cuando le guía con preguntas tipo "¿Y si....?", aunque algunos caminos lleven a aparentes callejones sin salida.

Por último, el **seguimiento** también tiene su importancia, pues aunque nos encontremos con personas con una excelente actitud y proclives a los cambios y a la adquisición de nuevas formas de actuar, el día a día hace que surjan miles de incidencias que cortocircuiten la aplicación de lo entrenado. La única posibilidad que tengo para evaluar que se está realizando el transfer de lo aprendido al puesto de trabajo, es a través de un plan de seguimiento donde pueda chequear las competencias que el entrenado adquirió y cómo está siendo su evolución.

Para el cabal cumplimiento de estas tres fases (planificación, práctica y seguimiento), el coach debe poseer una gran dosis de paciencia, mantenerse imparcial y poseer buenas habilidades sociales. En efecto, necesita saber escuchar, transmitir y comunicar sus ideas con claridad, fomentar el diálogo, y, ante todo, inspirar credibilidad y confianza. Con-fianza, es decir, fiarse con, fiarse algo mutuamente con objeto de que ambos recojan un beneficio difícil de conseguir por separado.

Antes de mostrarle el método de entrenamiento que le proponemos, le daremos algunas claves a considerar si guiere acometer un entrenamiento sobre la marcha

1. Actúe sobre conductas concretas y no sobre rasgos de personalidad. Es más, los aspectos a mejorar siempre han de ser conductuales, mientras que los aspectos a resaltar



positivamente conviene acompañarlos de refuerzos a rasgos de personalidad de su entrenado..

- 2. Refuerce cualquier aspecto positivo y relevante que aparezca en el proceso de entrenamiento, cualquiera. No obstante, no abuse únicamente de las caricias positivas, ya que su uso manido las vuelve inocuas y carentes de efectividad.
- 3. Tenga claro los aspectos fundamentales en los que quiere que haya una mejoría en el trabajador y sea sincero con él tanto para felicitar como para corregir. La confianza no se genera cuando únicamente se dice lo bueno y maravilloso que se es, como si del mundo del pequeño pony se tratara.
- 4. Si la actividad a entrenar es muy importante, ponga particular atención en la planificación del proceso y descompóngalo en tantas tareas como sea necesario

El modelo 1-3-1 de entrenamiento

Una de las principales características del entrenamiento de habilidades es que cuando logramos dominar una destreza, nos olvidamos de ella. En efecto, cuando un grupo de acciones se automatiza, el control de las mismas se desplaza del cerebro al cerebelo, de este modo nuestro cerebro se libera del control de dichas acciones y puede dedicarse a otras cosas.

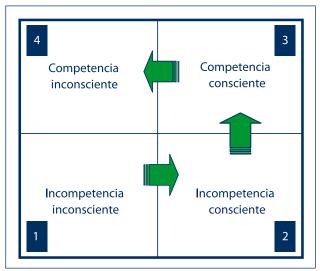
La cuestión es que para llegar a esta fase, antes hay que pagar un peaje. Nuestro modelo entiende que las habilidades se automatizan con la práctica e insiste en la importancia de ver cómo otros realizan la tarea que luego el entrenado habrá de desempeñar. De ahí que no todo el mundo valga para entrenar, ni que alguien con buenas habilidades como coach pueda meterse en un proceso de coaching independientemente de la actividad o procedimiento a entrenar.

En ocasiones, además, hemos comprobado la importancia de proceder al vaciado del recipiente, de olvidarse de lo viejo para dejar sitio a lo nuevo. Es decir, que antes de entrenar una competencia es necesario desaprender primero para luego reaprender. Ser capaz de desaprender viejos procedimientos para aprender otros nuevos, es la clave de la empleabilidad a día de hoy.

¿Recuerda usted cuando aprendió a conducir? El proceso es el mismo. Uno llega el primer día de clase práctica y se sienta ante el volante, ignorando lo mucho que desconoce. Es la fase a la que llamamos **incompetencia inconsciente**, es decir, cuando aún no se es consciente de lo poco o nada que se sabe hacer.



Figura 4.1.



Cuando empiezan a explicarte para qué sirve cada uno de los pedales y ves cómo se usan las diferentes funciones de las palancas y artilugios del vehículo, es cuando uno empieza a darse cuenta de que no tiene ni idea y que la cosa no es tan sencilla como se creía. El caso es que arranca el coche, mete primera, el coche parece moverse, brinca... y... termina calándose. Vaya, es entonces cuando salta a la vista que no tienes ni idea, su incompetencia se hace tozudamente consciente. Ya está usted en la fase de **incompetencia consciente.**

Bueno, el caso es que tras algunos quebrantos y muchos ánimos por parte de su instructor, sigue adelante. La cosa marcha, ya está en su octava clase práctica y de momento no ha atropellado a nadie ni se has llevado por delante ninguna farola. Así es



que el instructor, el coach de la autoescuela, decide llevarle a dar un paseito por la ciudad. Uffff, menudo susto cuando se enteró. Sabía que era inevitable y al fin ha llegado el momento. Todos sus cinco sentidos, y alguno más, están pendientes de lo que hace; cuida cada detalle, cada movimiento exige su atención para que todo vaya como tiene que ir, está en la tercera etapa del proceso de aprendizaje. Etapa a la que hemos llamado competencia consciente, es decir, es capaz de realizar la tarea pero necesita que su atención esté totalmente volcada en la misma.

El instructor le nota ya preparado, se da cuenta de que aún metiéndole por estrechas callejuelas y pidiéndole maniobras de cierta complicación, es capaz de salir airoso. Nota que cada vez está menos tenso al volante y que maneja las reglas de conducción con soltura, incluso es capaz de charlar con él mientras conduces. Estás en la fase cuarta del aprendizaje, la llamada competencia inconsciente, es decir, eres capaz de realizar la actividad sin necesidad de que su atención esté volcada al cien por cien en la tarea. Digamos que lo que tiene que hacer le sale casi solo, de modo automático e inconsciente.

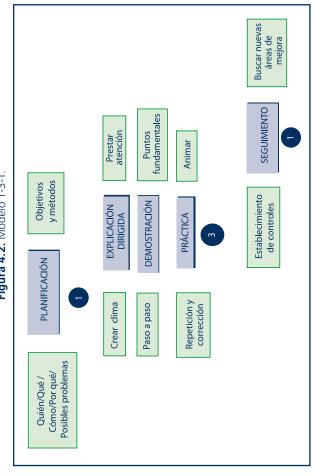
El método de entrenamiento que le proponemos comparte este enfoque y pretende acelerar el proceso de aprendizaje lo máximo posible. Hay que llegar cuanto antes a ser inconscientemente competente en lo que se realiza. Y para ello no ha de tener miedo de pasar en algún momento por la fase 2, y hacer patente a su aprendiz su incompetencia en algún punto.

Nuestro método se basa en tres fases o momentos. Es un método que puede usar para entrenar tareas sencillas y para tareas ciertamente complejas y delicadas. Como pronto comprenderá, según sea la tarea y el entrenado tendrá que pararse más en unas fases o en otras.

Empezaremos desarrollando la fase de planificación, para luego ver el cuerpo central del proceso de entrenamiento (explicación dirigida, demostración y práctica) y terminar con el seguimiento que se ha de hacer del entrenado.



Figura 4.2. Modelo 1-3-1.





41 Planificación

Cuentan que en una ocasión le preguntaron a Abraham Lincoln: "Si tuviera cinco horas para derribar un árbol, ¿cómo las emplea-ría?". Éste contestó: "pasaría las cuatro primeras horas afilando el hacha".

La planificación de su proceso de coaching ha de empezar con la estipulación lo más clara posible de los objetivos que busca: ¿qué quiere conseguir, qué quiere que haga su aprendiz?

No olvide que el entrenamiento mal planificado crea mala impresión en nuestro colaborador, difumina el objetivo del entrenamiento y disminuye a la mitad la efectividad del tiempo usado. Así es que, si no se lo prepara, prepárese para fracasar.

Dos tareas principales se han de realizar en esta fase. La primera consiste en pararse un instante para analizar quién es la persona a la que hay que entrenar. Al principio, mientras no tenga gran pericia le conviene seguir una especie de protocolo de análisis del entrenado. No es nada nuevo o extravagante, ¿o acaso enseñaría igual a todos los colaboradores con los que trabaja? No, ¿verdad?. Tiene que tener en cuenta las peculiaridades que les definen. Algunas de las cuestiones que habrá de preguntarse se recogen en el siguiente listado:

- a. ¿Cuál es su experiencia en la organización?
- b. ¿Cómo aprende o aprendió anteriormente?
- c. ¿Cómo afronta la tensión y las relaciones con su superior?
- d. ¿Qué capacidad tiene para resolver situaciones imprevistas?

Otro aspecto a tener en cuenta en esta fase, una vez tenga claro quién va a ser la persona objeto del proceso de entrenamiento,



es analizar qué puntos fuertes y débiles manifiesta en base a tres parámetros:

1. Conocimientos: Entendiendo que éstos son los que me permiten saber hacer las cosas.

¿Qué conocimientos tiene actualmente esta persona que le permitan desempeñar la futura tarea de una manera óptima? Traslade sus respuestas a una tabla sencilla que ponga el foco sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora de su entrenado:

Puntos fuertes	Áreas de mejora



2. Habilidades: Entendiendo que éstas me permiten poder hacer las cosas

¿Qué habilidades domina actualmente y en cuáles debería mejorar para realizar de una manera más optima la tarea a entrenar?

Traslade sus respuestas a una tabla sencilla que ponga el foco sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora de su entrenado:

Puntos fuertes	Áreas de mejora

3. Actitudes: Entendiendo que éstas me permiten *querer hacer* las cosas

¿Qué tipo de actitudes manifiesta la persona objeto de entrenamiento? ¿Cuáles son acordes a la Cultura de su organización? ¿Cuáles debe cambiar?

Traslade sus respuestas a una tabla sencilla que ponga el foco sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora de su entrenado:

Puntos fuertes	Áreas de mejora



Este análisis tiene su importancia ya que no podemos ni debemos entrenar de la misma manera cuando la carencia del aprendiz se deba a conocimientos, habilidades o actitudes.

Una vez identificada el tipo de carencia deberá pensar qué objetivos pretende conseguir, cómo los va a medir y qué medio es el más idóneo para transmitir conocimientos, practicar habilidades o cambiar actitudes.

Lo siguiente que hay que hacer en esta fase de planificación es la descomposición sencilla de la actividad o tarea a realizar: qué, cómo, por qué y repercusiones o posibles problemas.

Tabla 4.1. Matriz para la descomposición de tareas.

Pasos	¿Qué hago?	¿Cómo lo hago?	¿Por qué/ para qué lo hago?	Posibles problemas/ repercusiones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Veamos cuál sería su uso con algunos ejemplos de distinta índole, primero uno sencillo (Tabla 4.2) y, a continuación, uno más complejo (Tabla 4.3).



Tabla 4.2. Ejemplo de funcionamiento de caja en un supermercado.

Pasos	¿Qué hago?	¿Cómo lo hago?	¿Por qué/ para qué lo hago?	Posibles problemas/ repercusiones
-	Ir a buscar el cajón	Pedirselo al encargado. Contar monedas: Tiene que haber cambio de 90 euros.	Comprobar que no falta dinero debido a mi gestión. Podría quedarme rápido sin cambio.	Equivocación y falta de dinero.
2	Limpiar la caja	En posición bloqueado. Comprobar que tengo: bolsas, rollos, tinta, promociones, ta- lonario de pedidos, precinto, papelera.	Imagen. Rapidez en el trabajo.	Largas colas y quejas por parte de los clientes.
m	Abrir caja	Insertar nº de personal y código secreto.	Para identificar quién está haciendo uso de esta caja.	Imposibilidad de iniciar trabajo.
4	Abrir terminal	Poner caja en la función venta.	Para poder cobrar.	Si no se pone en esta función no puedo pasar la compra y cobrar al cliente.
гJ	Pasar producto por escáner	Pasar el código de barras por el lector óptico y comprobar que el producto ha pasado correctamente.	Para cobrar correcta- mente.	Que un producto sea pasado más de una vez. Que el código de barras no sea leído (por lo que habrá que hacerlo manualmente).

Pasos	¿Qué hago?	¿Cómo lo hago?	¿Por qué/ para qué lo hago?	Posibles problemas/ repercusiones
9	Productos que no pasan por el escáner	Si no están dados de alta, introducirlos en el código genérico.	Para llevar un control y no hacer esperar demasiado al cliente.	El cliente no puede llevarse un producto que no esté dado de alta.
7	Asegurarse que el cliente no quiere nada más. Ofrecerle nuestra tarjeta.	Preguntando al cliente, si necesita alguna cosa más y preguntarle siempre si tiene nuestra tarjeta. Si no la tiene, le proponemos hacerla en ese mismo instante. Siempre y cuando no haya clientes esperando, si no animarle a acercarse a Atención al Cliente para hacérsela allí.	Potenciar la venta. Obtener información de clientes para futuras cam- pañas promocionales.	Dificulto el tráfico de caja.
∞	Totalizar	Una vez que el cliente me dé el dinero si es efectivo, camé y tarjeta, se da a la tecla totalizar.	Darle el resultado del importe de su compra.	Puedo dar a otra tecla. Que la caja se quede bloqueada.
0	Cobro	Recojo billetes y me aseguro que no son falsos. No tenemos cambio para billetes de 100 euros. Doy cambio y ofrezco las promociones si las tengo.	Comprobar que los billetes sean verdaderos. Promocionar la venta.	Billetes falsos, pérdida económica.
10	Cierro caja	Cierro el arcón.	Para poder empezar con un nuevo cliente.	No puedo proseguir la venta.

Tabla 4.3. Ejemplo de realización de un proceso de selección en un Departamento de RR.HH.

Pasos	¿Qué hago?	¿Cómo lo hago?	¿Por qué/ para qué lo hago?	Posibles problemas/ repercusiones
-	Recogida de datos	Mirar descripción de puestos y completar datos en entre- vista con superior jerárquico.	Saber exactamente qué buscar.	Pérdida de tiempo y eficacia, si no me queda claro el perfil.
2	Reclutamiento	Decidir si es interno o externo.	Conseguir el perfil adecuado en el menor tiempo posible.	Posibles quejas por parte de los trabajadores, si no se opta por reclutamiento interno.
m	Si es recluta- miento interno	Realizar la comunicación vía e-mail, dando un plazo mínimo de una semana para recibir candidaturas.	Para que se entere todo el mundo y obtener candidatos válidos.	Verificar que están todos los empleados y no olvido ninguno.
4	Si optamos por reclutamiento externo	Decidir los medios de publi- cación, analizar sus costes. Publicar la oferta.	Obtener candidatos válidos.	No lleguen candidatos válidos, buscar nuevas fuentes de reclutamiento.
ι.	Preselección curricular	Analizar CV y clasificar en 3 montones en función de su adecuación al perfil.	Conocer el número de su candidatos que cumplen 100% el perfil y poder priorizar en los que no.	Que ningún candidato cum- pla todos los requisitos del perfil. Por lo que hablaré de nuevo con el superior jerárquico para que me de pautas de priorización.

Pasos	¿Qué hago?	¿Cómo lo hago?	¿Por qué/ para qué lo hago?	Posibles problemas/ repercusiones
9	Entrevista telefónica	Llamo por teléfono y pregunto o aclaro los datos que necesite para verificar el cumplimiento perfil.	Para conocer la adecuación al perfil.	No localizar al candidato, volver a llamar más tarde.
7*	Entrevista en profundidad y pruebas	Los candidatos que hayan pasado la entrevista telefónica serán citados a entrevista en profundidad, donde realizaremos una entrevista por incidente crítico. Posteriormente se realizarán las pruebas de idiomas o informáticas que requiera el perfii.	Es una de las medidas necesarias para compro- bar que el candidato ha hecho lo que dice su CV.	Que con la entrevista no nos queden claros algunas cuestiones importantes del perfil del candidato. En caso de duda, pedir refe- rencias y comprobarlas.
* * co	Preselección de 3 candidatos finalistas y realización de informes	Elegir aquellos 3 que mejor cumplan con los requisitos del perfil. Seguir la plantilla para hacer informes.	Para dar un buen servi- cio a mi cliente interno. Realizo el informe para que mi cliente tenga la información más relevante y le permita tomar decisiones.	Que no le guste a mi cliente interno alguno de los candidatos preseleccio- nados y tenga que seguir buscando.
				Continúa



Pasos	¿Qué hago?	¿Cómo lo hago?	¿Por qué/ para qué lo hago?	Posibles problemas/ repercusiones
σ	Incorporación a la empresa/plan de acogida	Una vez cumplimentada y entregada la documentación pertinente administración, el trabajador pasa toda la mañana con quien le explica el manual de acogida, le presenta al resto de trabajadores y resuelve las dudas de procedimiento que pueda tener. Una vez finalizado este primer día, pasa con su superior jerárquico.	Evitar la sensación de perdido/a. Acoger al trabajador adecuadamente. Explicar los procesos básicos para mejorar su integración lo antes posible.	Que RRHH tenga mucho trabajo. Qué no esté la persona encargada de hacerlo.
***01	Examen médico	Se le pide cita con la mutua.	Cumplir con la normativa de PRL.	Que no sea apto para el puesto contratado.
* * * *	clarar que el punto 7, ocumento de desagre n el punto 8, en la real l punto 10 nos llevaría econocimiento médico	Aclarar que el punto 7, donde trabajamos la realización de la entrevista por incidente crítico, requiere de otro documento de desagregación de tareas donde se explique cómo hacerla. En el punto 8, en la realización de informes, habría que explicar posteriormente la plantilla para hacerlos. El punto 10 nos llevaría a explicar de nuevo el proceso que se lleva a cabo para que todos los trabajadores pasen reconocimiento médico y cómo queda archivado en el departamento para su posterior consulta.	n de la entrevista por incide que cómo hacerla. explicar posteriormente la pla que se lleva a cabo para que departamento para su poste	ente crítico, requiere de otro antilla para hacerlos. codos los trabajadores pasen rior consulta.



4.2 Explicación dirigida

Este es un momento muy importante en el proceso de entrenamiento, es el momento en el que tengo delante a la persona a la que quiero enseñar algo.

Uno de los aspectos a potenciar en la fase de explicación dirigida es la creación de un clima que fomente y facilite el aprendizaje. Hay que eliminar la sensación de evaluación que pueda generar el entrenamiento. Este proceso debe llevar su tiempo, pues hay que:

- Facilitar que el entrenado participe abiertamente y que realice todo tipo de preguntas posibilitando el proceso de comunicación y permitiendo obtener feedback por ambas partes.
- Explicar la razón por la que se ha elegido a la persona en cuestión para el aprendizaje de la tarea.
- Vender la importancia que tiene dicha tarea tanto para su trabajo diario como por las posibles repercusiones en el trabajo de los demás.
- Aclarar cualquier duda sobre el procedimiento que vamos a seguir y sobre los métodos a utilizar.
- Determinar cuáles son las expectativas de uno y otro y explicar los tiempos en los que gueremos llevar a cabo el entrenamiento.

Una vez explicados los puntos anteriores pasaremos a pedirle al entrenado que nos preste atención ya que a continuación vamos nosotros a realizar la tarea con el objetivo de que la visualice y entienda qué hacemos, cómo, por qué y para qué.

En primer lugar debemos explicar paso a paso la tarea que vamos a realizar, para ello nos podemos apoyar en la herramienta que



hemos utilizado anteriormente en la que descomponíamos la actividad o proceso a entrenar.

Haga hincapié, en segundo lugar, en los puntos fundamentales, muestre cómo se realiza la tarea, trabaje despacio y metódicamente, tal cual quiere que la tarea sea aprendida.

Para todo ello es vital que el entrenado comprenda lo que se está haciendo y de nuevo deberemos facilitar que la comunicación fluya en ambas direcciones. Además de las preguntas, es interesante que el entrenado haga pequeños resúmenes o repita con sus propias palabras lo trabajado, con el objeto de comprobar si lo explicado hasta el momento se va entendiendo o hay que retroceder sobre algún punto anterior.

Recuerde: Verifique que todos los pasos se han entendido, no avance sin asegurarse que se comprende el paso anterior.

Llegados a este punto, alguien podría pensar que el entrenado ya debería saber hacer la tarea porque ha visto al entrenador cómo hacerlo. Pero la verdad es que siguiendo los principios del aprendizaje en el adulto, éste aprende haciendo, por lo que aunque es cierto que habrá personas que llegado este momento ya sepan repetir lo que se les ha enseñado, lo normal es que les haya quedado una idea más o menos difusa de lo que hay que hacer y que sea en el momento en que la ejecutan ellos cuando aparezcan los primeros problemas.

4.4 Práctica

Es el momento en que el aprendiz debe practicar y repetir la tarea y el coach estar presente y proceder a las oportunas correcciones. Deje que el entrenado ejecute la tarea, corrija los errores sin demora para evitar vicios y malos hábitos.

Si ve que se atasca, no le haga sufrir y acuda en su ayuda, pero no haga usted la tarea por él. Procure mediante el uso de preguntas que su aprendiz busque nuevas opciones: ¿Qué pasaría si....?



¿Te fijaste en lo último que hiciste...? ¿Qué apoyos necesitarás...? ¿Si te pasa esto en la realidad...?

Según la teoría de las expectativas, tendemos a comportarnos como la gente espera que lo hagamos, por lo que en esta fase tiene especial relevancia que refuerce al entrenado y de paso consolide la imagen que tiene de sí mismo. Transmita positividad para que las personas no duden de sus propias capacidades y deseen asumir el nuevo reto.

Cuide su comunicación no verbal, ya que sus gestos pueden manifestar decepción o impaciencia por mucho que diga lo contrario. El entrenado hará caso a lo que su lenguaje no verbal le transmita.

Teniendo esto en cuenta, en la siguiente tabla se exponen algunas sencillas sugerencias para elogiar y corregir a su aprendiz:

Tabla 4.2. Cómo elogiar y corregir al aprendiz.

Elogios de un minuto	Reprimendas de un minuto
* Elogie el comportamiento (con entera sinceridad).	* Reprenda el comportamiento (con toda sinceridad).
* Hágalo pronto.	* Hágalo pronto.
* Vaya al grano.	* Vaya al grano.
* Diga a la persona lo que hizo bien.y lo que piensa usted de ello.	* Diga a la persona lo que hizo mal, y lo que piensa usted de ello.
* Anime a la persona (con toda sinceridad).	* Anime a la persona (con toda sinceridad).
* Déle la mano y	* Déle la mano y
Siga adelante con su éxito.	Vuelva a empezar.

Fuente: Blanchard y Johnson, 1995, pág. 174.

Recuerde: Deje que el entrenado repita la tarea hasta que la controle, entre tanto anime, exija y siga animando.

4.5 Seguimiento

Este es el último punto de nuestro modelo, aunque no por ello menos importante.

En el seguimiento debe establecer los controles necesarios que le permitan identificar cómo se está produciendo el proceso de aprendizaje de la tarea pero, sobre todo, debe comprobar si además de aprendida la tarea, se está produciendo el *transfer*, es decir, la adquisición de nuevas conductas en el puesto de trabajo.

Para ello deberá establecer cuál será el criterio de medida de la eficacia del entrenamiento: qué conductas ha de realizar el entrenado y qué resultados conseguir. Más adelante, en el punto 5.1, se describen con detalle diferentes criterios para controlar y evaluar el impacto de su proceso de coaching.

Deberá adaptar dichos controles a la personalidad del entrenado y a la tarea que haya que aprender. A medida que el entrenado vaya adquiriendo un mayor control sobre la tarea, los controles de segumiento deberán espaciarse en el tiempo.

Por último, deberá buscar nuevas áreas de mejora para el futuro, y el proceso queda así cerrado como si de una esfera se tratara.

4.6 Un ejemplo del modelo completo

Veamos el proceso completo que acabamos de describir con la siguiente tarea. Es una tarea lúdica que usamos en nuestros seminarios y que nos sirve para ilustrar el modelo que estamos trabajando, además de generar un ambiente muy distendido—aspecto fundamental cuando se quiere entrenar una destreza.

Una vez que usted la aprenda, no sólo verá ejemplificado el modelo de entrenamiento que le proponemos sino que el juego puede usarlo en ambientes menos formales y hacer unas risas.



A los que suscriben les llevó un ratito aprender el ejercicio en un conocido café madrileño, así como el pago de unas pocas cervezas para los amigos que estaban alrededor mientras uno insistía en coger el truco. En fin, todo sea por el coaching.

Como en toda tarea hay una serie de reglas a seguir, así como movimientos que no están permitidos realizar y, en nuestro caso, faltaría más, ocurre lo mismo.

Imaginemos que quisiera enseñar la siguiente tarea: se trata de que una vez se encuentre usted las monedas en la posición en la que aparecen más abajo, tiene que colocar las tres monedas de un euro juntas a un lado y las dos monedas de cinco céntimos al otro lado. Tranquilo que ya se que a mí me puede parecer muy fácil de entender pero a usted no.



Se puede hacer en tantos movimientos como se guiera, igual que las tareas en nuestro trabajo, según se disponga de más o menos tiempo o de más o menos ganas o pericia. Ahora bien, nuestro objetivo es entrenar a nuestro aprendiz para que lo haga en cuatro movimientos. Recuerde que el coaching busca entrenar en una tarea de forma que el entrenado la haga suya en el menor tiempo posible.

Las reglas del juego son las siguientes: las monedas sólo pueden moverse de dos en dos y siempre cogiendo una moneda de cada. No se pueden mover dos monedas iguales ya sean de un euro o de cinco céntimos. Como tampoco se pueden mover dos monedas que no estén juntas, es decir, está prohibido mover a la vez la moneda de un euro del extremo izquierdo y la moneda de



cinco céntimos más alejada de ella. Estos brincos no son de recibo. Tenemos que mover monedas diferentes que estén juntas.

Si quiere puede practicar con nosotros usando sus propias monedas, y viviendo a través de la práctica lo que le contamos. Póngalas encima de la mesa y páselo bien.

La situación de partida es ésta: nos encontramos las monedas contrapeadas (1 euro-5 céntimos-1 euro...).



... y la situación de llegada ha de ser así: las monedas de un euro juntas a un lado y las de cinco céntimos al otro lado.



Bueno, tenemos una tarea a entrenar y unas reglas que seguir para hacerla correctamente. Nos falta un aprendiz para usarlo de cobaya. Se llamará Paula.

En la fase de planificación, ya habremos pensado en nuestra colaboradora Paula, que es una persona con grandes deseos de desarrollarse profesionalmente, gran facilidad de asimilación de contenidos y una actitud receptiva a la hora de asumir nuevas tareas. Un encanto vaya.

Pero no nos vamos a conformar con enseñar a Paula una tarea, queremos que nuestra Paula sea quien a su vez enseñe dicha tarea al resto de participantes, que es tanto como decir, al resto de colaboradores. De este modo, nuestra intención es ni



más ni menos que delegar una tarea en todo el equipo. Para ello, entrenaremos a una persona y luego ella enseñará esa tarea al resto, de modo que, por así decir, pasemos de actuar como coach a realizar un proceso de empowerment. Nuestro objetivo es que el proceso quede terminado a lo sumo en dos días.

Bien, siguiendo nuestro esquema de trabajo, primero analizaremos pormenorizadamente todos los pasos que habremos de realizar y los escribiremos en nuestra matriz de descomposición de tareas: pensaremos en el material que necesitamos, las monedas en este caso, así como en la explicación que se le dará a Paula de por qué es ella la persona elegida para asumir esta nueva tarea. Supongamos que Paula lleva tres años trabajando con nosotros y hasta ahora ha ido realizando con soltura todas aquellas tareas que se le han ido encomendando. Tengo que tener en cuenta que además no necesita excesiva supervisión y que le gusta hacer las cosas a su aire ya que hasta la fecha sólo cuando ha tenido alguna duda seria es cuando ha venido a consultarme. Es una trabajadora muy independiente.

Hasta aquí habríamos realizado la fase de planificación.

Quién/ Qué/ Cómo/ Por qué/ Repercusiones

PLANIFICACIÓN
y métodos

Figura 4.3. Fase de planificación.

El resultado podría ser algo así:

Coach: "Buenos días Paula, te he reunido hoy en mi despacho para comentarte que he pensado en ti para que aprendas una nueva tarea que a partir de ahora va a tener especial relevancia



en el departamento. Sé que tienes grandes inquietudes por asumir nuevas responsabilidades y me gustaría que fueras la persona que posteriormente se encargara de entrenar al resto de compañeros en esta tarea. Es un reto que estoy convencido que te ayudará en tu desarrollo profesional dentro del departamento y de la compañía.

Por supuesto, vamos a seguir unos pasos en tu aprendizaje: primero me verás a mí cómo lo hago y posteriormente irás realizando tú la tarea y yo supervisaré, explicándote cada uno de los pasos y los aspectos fundamentales hasta que la domines con absoluta naturalidad. Es muy sencillo, ya verás.

Ni que decir tiene que durante este proceso que nos llevará unos treinta minutos, no dudes en preguntarme aquellas dudas que te vayan surgiendo o cualquier sugerencia que se te pueda ocurrir para cuando luego tengas que hacerlo tú. ¿Te parece bien? Bueno, pues entonces presta mucha atención porque vamos a comenzar.

Recuerde: si no capta toda la atención de su aprendiz desde el inicio, párese hasta que esté con usted al cien por cien. No pierda el tiempo.

Hasta aquí habríamos realizado la fase de explicación dirigida.

Figura 4.4. Fase de explicación dirigida.



Bien, nos encontramos en el momento en que el coach demostrará a su entrenado cómo realizar la tarea en cuestión. Lo hará



paso a paso y haciendo hincapié en los puntos fundamentales en los que hay que reparar...

Coach: "Bien, sitúate a mi lado, para que puedas ver cómo lo hago yo desde la misma óptica".

Si no hacemos esto, le aseguro que el ejercicio de las monedas es harto complicado que lo realice. Igual nos pasa en nuestro trabajo. Nosotros vemos las cosas desde nuestro punto de vista, y a veces no ocurre igual con nuestro aprendiz. Tenga cuidado porque procesos, tareas o actuaciones que para usted son "de cajón", no tienen por qué serlo para la otra persona. Es curioso cómo la gente cuando enseña algo a otro compañero da un montón de cosas por sabidas o emplea términos técnicos asequibles sólo a unos pocos, como si fuese lo más normal del mundo.

Recuerde que lo que para usted puede resultar obvio no ha de serlo necesariamente para los demás. Y lo que es más importante, recuerde que cuando su aprendiz percibe que usted le da el marchamo de obviedad a algo que le transmite, rara vez le preguntará, aunque no haya entendido ni una sola palabra.

"Comenzamos de izquierda a derecha de la siguiente manera, primero movemos las dos monedas del lado izquierdo (euro y cinco céntimos) hacia la derecha del todo, así... ¡Ojo, muy importante dejar un espacio y no pegar las dos monedas que movemos a las otras monedas en el final de la serie!"

Paso 1:





Coach: "Bien, a continuación, movemos de nuevo las dos monedas que nos quedan más a la izquierda (moneda de un euro y de cinco céntimos) y nos las llevamos a la derecha del todo, justo detrás de donde pusimos las dos monedas anteriores, tal que así:"

Paso 2:



Coach: "¿Hasta aquí todo claro Paula, quieres hacerme alguna pregunta? ¿Te has fijado en la importancia de dejar espacios? ¿Te has fijado que puedo mover las monedas tanto por encima como por debajo de la fila y eso puede complicar o simplificar la tarea? Fíjate, además, que lo importante es que después de los dos primeros movimientos las monedas que has movido y ahora están a la derecha deben estar contrapeadas: 1 euro, 5 céntimos, 1 euros, 5 céntimos... Repite conmigo, 1 euro, 5 céntimos, 1 euros, 5 céntimos".











Coach: "Bien, demos al siguiente paso, fíjate muy bien en este tercer movimiento porque aquí es donde se suelen cometer



la mayoría de los errores. ¿Recuerdas el espacio del medio que hemos dejado antes?, pues ahora lo vamos a utilizar.

Fíjate en las cuatro monedas de la derecha...vamos a coger las monedas del medio (la de 5 céntimos y la de un euro) y las vamos a colocar justo dentro del hueco que hay entre las 4 monedas que tenemos juntas y la moneda de 1 euro que está sola a la izquierda, así:"

Paso 3:



Coach: "Uffff, casi lo tenemos... ¡es muy fácil! La situación es esta y ya sólo nos resta un último movimiento para terminar, ¿te atreves a hacerlo tú sola?"











"...Si no puedes, no pasa nada, ¡ya verás cómo enseguida caes en la cuenta!... Sigamos con el último paso, ahora volvemos a coger las dos monedas que nos quedan más a la izquierda de la fila según lo estás viendo (la de un euro y la de cinco céntimos) y las colocamos justo en el lugar que ha quedado libre con el movimiento anterior, al lado de la última moneda de la derecha, es decir, así:"





Coach: "¡Y... la tarea ya está hecha! Paula, si te parece te lo vuelvo a repetir muy despacio."

El entrenador repetirá de nuevo la tarea dando instrucciones precisas acerca de los puntos fundamentales y comentando cada uno de los pasos. Si es posible, debe usarse alguna regla memotécnica que ayude al aprendiz, en nuestro caso, si se fija es una cuestión de "colores":

"cojo las dos de la izquierda, las saco de la fila y me las llevo al otro lado, lejos, dejando un gran hueco con el resto de monedas; luego cojo las otras dos monedas situadas más a la izquierda (una de un euro y una de cinco céntimos) y las coloco contiguas a la otras que he movido. Fíjate en el orden que tienen: dos colores, un color, dos colores, un color y un espacio entre estas cuatro y la que queda sola en la izquierda. ¿Te das cuenta?

Ahora viene el paso fundamental, fíjate bien porque si no lo entiendes, te puedes tirar horas dando vueltas y vueltas: de las cuatro monedas que tenemos juntas cogemos las dos del medio, repito, las dos del medio, y las metemos en el espacio libre. Finalmente, sitúo mis dedos sobre las dos monedas del extremo izquierdo y las meto en el espacio que acabo de dejar libre, y ya está!!!!!!"

Hasta aquí habríamos comentado la fase de demostración.



Figura 4.5. Fase de demostración.

Paso a paso

DEMOSTRACIÓN

Puntos fundamentales

Llegados a este punto es el momento de que nuestra colaboradora Paula se ponga manos a la obra y ejecute ella misma la tarea, ya que, como hemos comentado anteriormente, una de las formas de conseguir que la gente aprenda algo es practicando las cosas que luego habrá de dominar.

En este apartado el papel del coach mantiene su importancia ya que debe estar pendiente de los errores que el entrenado cometa y corregirlos de inmediato, evitando así, la adquisición de malos hábitos. Además de la corrección de errores, el coach debe animar al entrenado para que éste adquiera confianza en sí mismo y aprenda la tarea lo más rápido posible.

Cada entrenado necesitará más o menos repeticiones según la complejidad de la tarea y según sean sus conocimientos previos, sus habilidades y sus actitudes. En cualquier caso, el coach decidirá la manera en que progresivamente se irá retirando de escena para dejar el protagonismo a nuestro aprendiz. Para ello, el seguimiento del avance de aquél será fundamental.

No debemos olvidarnos de facilitar las condiciones más adecuadas para optimizar el aprendizaje, quiero decir, quizá la adquisición de una tarea que requiera concentración necesite un ambiente más tranquilo evitando contestar continuamente al teléfono o atender las posibles interrupciones de otros compañeros.

Recuerdo una ocasión impartiendo justamente este tipo de formación a directores de oficinas inmobiliarias, que me contaban cómo hacían un entrenamiento en todas las incorporaciones.



Una de las tareas que habitualmente enseñaban era la de rellenar lo que ellos llamaban la "nota de encargo". Este documento era sencillo, pero realmente importante para luego poder hacer un seguimiento correcto al cliente. El caso es que, aun siendo una tarea que puede enseñarse en unos veinte minutos, había directores que tardaban en torno a dos horas, ya que a la vez que entrenaban, trabajaban de bomberos apagando todos los fuegos que ocurrían en ese mismo momento en la oficina.

Y yo me pregunto, ¿realmente les compensa entrenar de esta manera? ¿O quizá podrían organizar y ver de qué forma consiguen media hora sin interrupciones?, particularmente opino que lo podían hacer perfectamente, aunque hasta que no asistieron a nuestro seminario no se pararon a reflexionar sobre cómo estaban entrenando a los demás y la importancia que tenía seguir el Modelo 1-3-1 tal y como venimos explicando.

Hasta aquí habríamos comentado la fase de práctica.

Figura 4.6. Fase de práctica.



Ya hemos conseguido que Paula aprenda a mover las monedas de dos en dos y que tan sólo en cuatro movimientos sea capaz de poner las monedas de un euro y las de cinco céntimos juntas. Para ver que realmente ha entendido las reglas del juego y no sólo ha automatizado un comportamiento aislado puede incorporar algunas novedades en la realización de la tarea.

Nosotros solemos pedir que realicen la tarea pero en menos tiempo... "¡venga, más rápido Paula!, ¡espléndido!". O introduciendo alguna variación en el proceso: si usted ha realizado el



juego de las monedas con nosotros verá que a la hora de moverlas puede hacerlo por encima o por debajo de las monedas que quedan fijas. Combinando unos movimientos y otros, se puede simplificar o hacer más confusa la realización de la tarea.

A continuación estableceríamos con ella las pautas de seguimiento de su proceso de coaching.

Coach: "Bien Paula, si te parece, mañana a primera hora vemos qué tal va la tarea y, si todavía tienes dudas, que es posible que las tengas, lo comentamos para que a lo largo de este segundo día, máximo un tercero, si a ti te parece bien, podamos comenzar con el entrenamiento al resto de tus compañeros".

Ese segundo día nos volveríamos a reunir dejando que Paula realice la tarea, el coach sólo observaría y supervisaría, de esta manera vamos estableciendo los controles necesarios en la adquisición del nuevo hábito. Así podremos comprobar si necesita algún día más o si los plazos que habíamos estimado van en consonancia con su progreso. De hecho así lo hacemos en nuestros seminarios. El segundo día, nuestra aprendiz cobaya tiene que entrenar la tarea al resto de los asistentes. Normalmente empieza entrenando a uno para ir cogiendo pericia, hasta que se da cuenta de que puede hacer coaching a todo el grupo.

Nosotros, mientras tanto, estamos pendientes a cierta distancia, por si necesitara nuestra ayuda, ayuda que le hemos brindado inicialmente y que le reiteramos a mitad del proceso. Si en algún momento se queda atascada, puede recurrir a nosotros, con lo que nuestro poder de experto queda reafirmado de cara a ella y al grupo. Si nuestra ayuda no es necesaria, por cada compañero que entrene correctamente, se le felicita públicamente. Ya sabe usted por qué: porque la imagen que uno tiene de sí mismo se construye de afuera hacia adentro, y no al revés.

El proceso sigue su ritmo. Recordemos, además, que nuestro objetivo es ir convirtiendo el proceso de coaching en un asesoramiento o empowerment, hasta que todo el equipo (todos los asistentes al seminario) sepa realizar la tarea. Cuando todos los

asistentes participan del proceso de entrenamiento y unos enseñan a los otros, el grupo entra en una especie de learning group, donde todos aprenden de todos. Tendría que ver las risas, el buen ambiente y la competitividad sana que se genera mientras usted asiste a todo el proceso, en un relajado segundo plano.

De nuestra fase de seguimiento pueden resultar nuevas áreas de mejora, áreas que nos permitirán cerrar el círculo del modelo 1-3-1 y reiniciar un nuevo proceso de entrenamiento, volviendo a la fase de planificación. Áreas de mejora que pueden plasmarse en un documento de evaluación del desempeño, en el caso de que tal procedimiento funcionase en su organización. De este modo vincula usted el coaching con su sistema de desarrollo profesional y organizacional.

Hasta aguí hemos trabajado la última fase de nuestro modelo, el seguimiento.

Figura 4.7. Fase de seguimiento.

Buscar nuevas Establecimiento **SEGUIMIENTO** áreas de de controles mejora

Transferir lo aprendido al puesto de trabajo

Hasta este momento usted ha conocido, y espero que comprendido, el modelo 1-3-1; modelo que le servirá, se lo aseguro, cuando quiera entrenar un gran número de tareas en su lugar de trabajo.

Pero la pregunta que nos hacemos es ¿lo pondrá usted en práctica?, es más ¿lo pondrá en práctica tal y como se lo hemos transmitido?

Pues depende. En nuestros seminarios normalmente asisten personas que se pueden diferenciar en tres tipos, y siempre se repiten los mismos roles.

Un primer tipo de personas acude con un notable interés por aprender todo cuanto pueda de la materia que vayamos a tratar; tienen muy buena disposición para el aprendizaje y una actitud proactiva. Un segundo tipo va, contesta si se le pregunta, pero no se presentan voluntarios a ninguna práctica o ejercicio, aunque se muestre correcto en todo caso. Su manera de proceder es más bien reactiva. El tercer y último tipo de personas que acude a nuestros seminarios, viene forzada, quizá porque su jefe le manifestó su interés en que aprendiera algo por una vez, quizá por quitársela del medio, o vaya usted a saber por qué. Lo cierto es que asisten obligadas pero el tema no les interesa lo más mínimo mostrándose reticentes a lo que allí se les diga.

Algo parecido le puede ocurrir a usted cuando emprenda algún proceso de coaching. Esté más o menos por la labor, frecuentemente para aplicar lo entrenado hay que sacar a la gente de su zona de confort. Cuestión que es más fácil de decir que de hacer, pues cada vez comprobamos con más rotundidad que uno de los instintos más profundos y potentes del hombre es hacer lo que le resulta familiar, aunque sea manifiestamente mejorable.

Si recuerda, antes vimos que para aprender una tarea nueva pasamos por una serie de etapas hasta que llegamos a lo que se llama la *competencia inconsciente*, estadio en el que ya hemos automatizado su realización, por lo que no nos supone mayor esfuerzo mental ejecutarla, hasta que la incorporamos como un hábito más.

Sin embargo, la consolidación de nuevas habilidades o el cambio de actitudes en el aprendiz, requiere no sólo de la predisposición de éste por hacer y/o sentir las cosas de forma diferente a como habitualmente las hace o las siente, sino que este terreno ha de ser abonado por la capacidad de convicción del coach. Convicción que ha de empezar siendo autoconvicción en lo que se hace.

Es más, si el coach no cree profundamente en lo que está haciendo, es fácil que si se presentan dificultades en el proceso de entrenamiento o en la posterior aplicación de lo aprendido, antes o después se caiga en el desánimo y lo trabajado se evapore.

El primer impulso que el aprendiz recibe para aplicar lo entrenado es cuando comprueba que su coach también lo hace o puede hacerlo. Si el aprendiz ve *consistente* al coach empezará a creer.

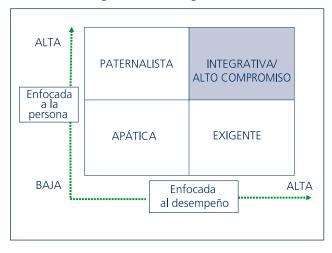
Sin referentes de actuación el coaching no tiene aplicación.



Ahora bien, la actitud de unos y otros, y el atrevernos a romper con aquello a lo que nos hemos acostumbrado, son sólo algunas de las barreras que sortear a la hora de transferir lo aprendido al puesto de trabajo.

Existen otros aspectos exógenos que tienen enorme influencia para aplicar o no lo entrenado. Cuestiones como que la dirección fomente un clima de trabajo que no ahogue este tipo de iniciativas, que se disponga de los medios y procedimientos necesarios para la implantación de lo aprendido, que el jefe directo del aprendiz apalanque todo el proceso con su apoyo, y, sobre todo, que la empresa valore la gestión del conocimiento de sus miembros como factor diferenciador para ser competitiva, son factores que no se pueden soslayar.

Figura 5.1. Clasificación de la empresa según el contexto organizativo.





En efecto, el contexto laboral donde se opera, tiene una influencia decisiva en el calado de los procesos de coaching. En este sentido, le presentamos un sencillo cuadro (Figura 5.1) para ayudarle a catalogar a la empresa donde se encuentra. Es importante tenerlo en mente porque le dará pistas de los resortes a tocar para afianzar un proceso de coaching, así como de aquellas tareas y procesos que podrá y no podrá implementar, por más que se empeñe.

Nosotros diferenciamos cuatro tipos de organizaciones. Bien es cierto que no hay organizaciones que respondan únicamente a una clasificación, pudiéndose dar el caso de que, por ejemplo, en una empresa paternalista un departamento concreto se comporte de modo apático, etc. Sea como fuere, se trata de ayudarle a generar un mapa del patio laboral donde habrá de entrenar.

Decimos que las empresas pueden estar más o menos enfocadas a las personas o enfocadas al desempeño. Una organización está enfocada hacia las personas si procura que sus integrantes concilien de la mejor manera posible su vida personal y laboral, por ejemplo, flexibilizando la hora de entrada o de salida; si no hace gestos de contrariedad cuando algún trabajador se ausenta por problemas familiares; si los ratios de despidos son bajos o inexistentes; si prima la paz social a la competitividad de un sistema de dirección por objetivos ligado al rendimiento, etc.

Por otro lado, una empresa está enfocada al desempeño cuando en su política retributiva el salario variable es generalizado a muchos departamentos y porcentualmente elevado en relación a la parte fija; si se ficha a la entrada y a la salida; cuando se trabaja a destajo o se cobra por objetivos de producción; si hay sistemas de control y evaluación del rendimiento consolidados, en fin, cuando todo indica que en esa organización o se va hacia arriba o hacia afuera

Según su orientación esté más o menos volcada hacia un lado u otro nos resultan cuatro tipologías organizativas. Aquellas



organizaciones que no dan muestras de interés ni por los trabajadores en cuanto personas ni por el desempeño excelente de sus miembros, las llamamos apáticas. En ellas los procesos de coaching habrán de realizarse, si se realizan, casi a título privado y como favor, pues el clima y los valores reinantes en la empresa, aquello que los japoneses llaman BA, no ayudará a que proliferen iniciativas de este estilo

Luego están las organizaciones paternalistas, que son aquellas donde sí que se pueden dar procesos de aprendizaje tipo oficial-aprendiz, pero que no suelen disponer de un método de entrenamiento sistematizado y mucho menos de herramientas de gestión que lo recojan y potencien. Las destrezas pasan de unos a otros como las pertenencias pasan de padres a hijos. En esta clase de organizaciones los procesos de coaching suelen ser bienvenidos siempre y cuando no sean tan profundos y ambiciosos que atenten contra el statu quo vigente. ¡Cuidado!

El tercer tipo de organización que resulta de nuestra división es la que hemos llamado exigente. En ellas lo profesional prima sobre lo personal y todas las herramientas de gestión laboral y de gestión de personas están orientadas a potenciar un rendimiento eficaz. El principal problema para que florezca un proceso de coaching aquí tiene que ver con la gestión del poder, en concreto con el poder de experto. Es decir, en aquellas organizaciones donde tu *know how* es tu pasaporte para mantener tu posición en la misma, incluso ante situaciones drásticas como un ERE, es complicado que ciertos conocimientos y habilidades se entrenen y, por tanto, se compartan. Un buen modo de salvar este obstáculo es propiciando procesos de coaching en las dos direcciones: yo te enseño y tú me enseñas, y juntos incrementamos nuestra experiencia y, por ende, nuestra empleablidad aquí o fuera de la compañía.

En cuanto al último tipo de organización, la llamada integrativa, honestamente, hemos de decirle que sólo las conocemos por las revistas y los libros. Habrán de ser como las meigas (que



dicen que existir, existen). Son lo que técnicamente se conoce como *learning organizations*, organizaciones que aprenden, y donde se tiene claro que la principal ventaja competitiva en un mercado como el actual lo da el capital intelectual que abastece y fluye por la organización. En contextos como éste, los procesos de coaching no sólo están generalizados, sino institucionalizados, es decir, hay figuras en el organigrama que se encargan de sistematizar y capilarizar las mejores prácticas de otras empresa y de los propios departamentos internos.

Bien, teniendo en cuenta las particularidades de la tarea a entrenar, las características del aprendiz y el contexto organizativo donde se produce el proceso de coaching, hay autores que se atreven a nivelar el aprendizaje organizativo.

En concreto, hay dos grandes referentes que han trabajado ampliamente la transferencia de lo aprendido a los cambios de comportamiento. Se trata de Donald L. Kirkpatrick y James D. Kirkpartrick (padre e hijo). De su mano vamos a esbozar en el siguiente apartado un método sencillo para rastrear si su proceso de entrenamiento tiene efectos y cuáles son.

51 Cómo evaluar su proceso de coaching

En la década de los cincuenta, Donald Kirkpartrick sentó las bases para evaluar el impacto de la formación en la empresa con un pionero modelo conceptual. Este modelo se amplió en el año 2005 con el objeto de evaluar también el entrenamiento organizativo o coaching. Su modelo consta de cuatro niveles de evaluación:

1. Nivel 1: Reacción. Este nivel tiene que ver con contestar a la siguiente pregunta: ¿cuál es el grado de satisfacción del formado o entrenado ante el programa de aprendizaje en el que



está inmerso? Este primer nivel se suele evaluar en la mayoría de las acciones formativas que se hacen en las empresas y no así en los procesos de coaching.

Habitualmente, para su evaluación se suele usar un cuestionario de satisfacción al finalizar el seminario. Este cuestionario pretende mejorar el programa en un futuro a través de las sugerencias de los participantes. El problema de este método es que es fácilmente manipulable. Desde las cuestiones que se preguntan hasta la propia escala de valoración pueden ser tendenciosas. Por otro lado, los consultores avezados pueden "manipular" al grupo en el tramo final del seminario, de manera que se gueden con un regusto final muy satisfactorio, tapando las carencias de fondo de una acción formativa mal planteada.

2. Nivel 2: Aprendizaje. Este nivel tiene que ver con contestar a la siguiente pregunta: ¿qué grado de aprendizaje ha alcanzado el entrenado? Para este segundo nivel se suelen utilizar diferentes herramientas; desde pruebas escritas para fijar conocimientos, a pruebas de rendimiento para comprobar la adquisición de habilidades, pruebas situacionales, etc.

Una manera de potenciar la objetividad de este método es hacer una prueba, por ejemplo de conocimientos, antes de iniciar el seminario y repetirla al finalizar el mismo. De este modo se puede ver el incremento de aprendizaje que resulta. El problema de este método empieza cuando se tiene que evaluar el cambio actitudinal del asistente y no tanto de sus acontecimientos. Para ello, sólo nos podemos centrar en las conductas que manifiesta o deja de manifestar tras asistir al seminario.

Estos dos primeros niveles, como puede imaginar, buscan ver sobre todo el impacto de la formación. Los siguientes niveles son más apropiados —a nuestro entender— para observar el impacto de un proceso de coaching, dado que el aprendizaje,



como definimos anteriormente, es aquella modificación relativamente estable de la conducta que se adquiere en el ejercicio de ella

3. Nivel 3: Conducta. Este nivel tiene que ver con contestar a la siguiente pregunta: ¿ha cambiado la conducta en el puesto de trabajo como resultado del programa de entrenamiento?

Llegado el momento, el entrenado está "solo" en su puesto de trabajo y, como comentábamos anteriormente, su actitud y sus ganas de mejorar y conocer nuevas maneras de hacer las cosas, le ayudarán a que manifieste un cambio en su conducta laboral.

Pero seamos honestos, el día a día nos suele comer y generalmente no solemos tener tiempo disponible para llevar a cabo cosas que además supongan un esfuerzo extra, por lo que cobra una especial relevancia el seguimiento, la fase final que planteamos en nuestro modelo 1-3-1.

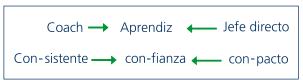
El seguimiento pautado de lo que se hace y cómo se hace es la única forma que tenemos de comprobar que lo aprendido se aplica, pues puede darse el caso de que comprobemos que se ha producido el aprendizaje pero no su transfer a la conducta. El coach tiene una enorme importancia en la primera etapa, pero quien realmente corrobora en su día a día el transfer de lo trabajado al comportamiento cotidiano son aquellos que trabajan habitualmente con el entrenado. Es más, el jefe directo es la pieza clave de nuestro puzzle.

Sin el apoyo explícito del responsable directo del aprendiz (suponiendo que responsable y coach no sean la misma persona), el proceso de entrenamiento queda cojo en su implantación. Él es quien allana el terreno para que lo entrenado florezca. Él es quien compacta el proceso de entrenamiento. En todo proceso de coaching siempre, siempre han de estar presentes las tres partes. Tan necesario es que el aprendiz vea consistente a su coach para confiar en él,



como que vea implicado a su jefe directo para pactar con él (con-pactar) lo que se ha de entrenar y llevarlo luego a la práctica cotidiana.

Figura 5.2.



Una vez que el puzzle cuenta con todas sus piezas, lo primero que hay que hacer es dejar un margen de tiempo para que se vean los cambios. Posteriormente, y además de la observación directa, suele entrevistarse a alguna de las personas que trabajan con nuestro entrenado para conocer su punto de vista sobre el proceso: ya sea su jefe directo, sus subordinados o algún colateral.

Este proceso de contraste hay que hacerlo con cuidado y el aprendiz ha de ser el primero en saber que se va a actuar de esta manera, pues se pueden levantar sospechas o plantearse acuerdos tácitos entre algunos de los implicados a fin de que "todo vaya como tiene que ir".

4. Nivel 4: Resultados. Este nivel tiene que ver con contestar a la siguiente pregunta: ¿los resultados obtenidos son consecuencia del entrenamiento? Los indicadores para constatar el resultado del proceso de coaching pueden ser muy variados y pueden afectar a multitud de departamentos.

Particularmente, le animamos a que, de inicio, use indicadores restringidos a procesos que sean, sencillos y medibles. Si nos vamos a uno de los ejemplos que usamos antes, en concreto cómo entrenar un proceso de selección, veremos si nuestro



aprendiz ha trasladado a comportamientos lo aprendido y su incidencia en los resultados del departamento, si nos fijamos en los siguientes indicadores:

Nivel de conductas:

- Número de fuentes de reclutamiento de las que hace uso.
- Maneja adecuadamente las preguntas en las entrevistas.
- Detecta gazapos en algunos currículum vítae de potenciales candidatos.
- Es capaz de sacar a la luz comportamientos exitosos de un candidato en una entrevista.
- Realiza informes de candidatos de modo coherente y sin ayuda.
- Otros.

Nivel de resultados:

- Número de procesos de selección en los que acompaña a otros compañeros.
- Número de procesos de selección que realiza él íntegramente durante un periodo de seis meses.
- Tiempo que tarda en cubrir una vacante desde que se produce la baja.
- Número de vacantes que es capaz de cubrir con personal interno.
- Número de profesionales que se mantienen en la empresa más de un año habiendo sido seleccionados por él.
- Otros.

Una vez tenga suficiente pericia, y siempre y cuando en su organización se esté poniendo en práctica algún sistema para implantar objetivos estratégicos, puede usar indicadores que conecten determinados procesos de coaching con líneas estratégicas de la compañía. Para ello suele utilizarse la herramienta de Kaplan y



Norton denominada Cuadro de Mando Integral (CMI). Pero sobre este sistema de gestión e implantación de líneas estratégicas, por lo pronto, basta con que sepa de su existencia. Si desea conocer más, le remitimos al libro de Kirkpatrick (Cómo tranferir el aprendizaje a la conducta) que aparece en la bibliografía.

Por qué la gente no hace lo que se supone que tiene que hacer

¿Por qué en ocasiones la gente se resiste a aprender algo nuevo, o a llevar las cosas a la práctica? ¿Por qué la gente duda de la utilidad de lo que le cuentas o directamente no nos hace caso?

Hemos querido que analice este epígrafe como colofón para que no pierda de vista que, aun cuando un proceso de coaching haya sido bien ejecutado por parte del coach y la aptitud y actitud del entrenado haya sido la correcta, puede haber otros condicionantes rutinarios que influyen directísimamente en que lo entrenado se lleve o no a la práctica. Veamos algunos ejemplos:

1. No sé por qué debería hacerlo; no sé cómo hacerlo; no sé lo que se supone que debo hacer.

Quizá se haya encontrado alguna vez con cualquiera de estas situaciones. La verdad es que durante mi carrera profesional ha habido momentos en los que sabía lo que tenía que hacer pero no entendía muy bien el por qué o el para qué; en otras ocasiones sabía lo que tenía que hacer pero no cómo llegar a ello; y, finalmente, otras veces mi jefe me pedía algo que no me quedaba muy claro, aunque por supuesto esto nunca se lo solía decir, ya sabe, por aquello de no parecer bobo o irrespetuoso.

Estas trabas se pueden combatir si usted sigue el modelo 1-3-1, ya que, como recordará, en la herramienta de desagregación



de tareas hablábamos de qué hacer, cómo hacerlo, por qué, para qué y posibles problemas que podemos encontrarnos a la hora de llevarla a cabo

Moraleja: a la gente le gusta conocer no sólo lo que ha de hacer, sino el sentido de lo que hace.

2. Piensan que los métodos que usted utiliza no darán resultado; creen que sus métodos son mejores.

A veces resulta difícil hacer ver a la gente que tu método de trabajo es mejor que el que ellos usan y en ocasiones puede que aunque de hecho lo sea, el entrenado no termine por sentirse cómodo con la utilización del mismo. Nosotros creemos que debe haber un "ten con ten", es decir, nunca te sentirás tan cómodo con un nuevo método de trabajo como con el que ya manejas a la perfección, pero si tampoco apuestas por comprobar de qué otra forma se pueden hacer las cosas no aprenderás nada nuevo y no crecerás profesionalmente.

Moraleja: Cuando guiera implantar nuevas formas de hacer las cosas, vincúlelas con otras tareas o maneras de proceder que su aprendiz tenga testadas y le resulten familiares.

3. Piensan que hay algo más importante.

Hubo un tiempo en que trabajé en el departamento de Recursos Humanos de una importante multinacional. Tenía un equipo de trabajo con el que solía reunirme cada lunes para repartir las tareas que harían a lo largo de la semana cada uno de mis colaboradores. El procedimiento era muy sencillo, y les repetía por activa y por pasiva la información que necesitaba de cada uno de ellos y cómo la guería. Pues bien, había un colaborador en particular, alquien que llevaba muchos años en la casa, que cuando le pedía conocer el estado de sus tareas, la mayor parte de las ocasiones me encontraba con que no estaban terminadas, y algunas ni siguiera empezadas. Yo me



preocupé por intentar ver qué ocurría y pronto averigüé que uno de los directivos de más antigüedad, alguien con enorme poder dentro de la organización, le encomendaba un aluvión de tareas extras, y mi colaborador (¡que no era tonto!), creía saber qué era lo más importante y prioritario.

Moraleja: Dote de la suficiente urgencia e importancia a la tarea entrenada de manera de no quede aparcada ante la aparición de cualquier imprevisto, incidencia o sobrecarga.

4. Para ellos no hay ninguna consecuencia positiva por hacerlo.

¿Dígame usted para qué se va a esforzar en mejorar su técnica de realización de visitas comerciales, si al final del año el variable prometido queda en el olvido o desvirtuado en favor de un incremento salarial vinculado al IPC que iguala a todos y a nadie complace? Esto, como hemos podido comprobar, ocurre en más organizaciones de las que nos imaginamos a priori, sobre todo en aquellas empresas apáticas o paternalistas que se las ingenian para no retribuir mejor a los mejores, favoreciendo una supuesta igualdad que hace injusto el café para todos.

En un entorno de estas características, cuando el coach intenta transmitir la importancia de la adquisición de una nueva destreza, lo que percibe el entrenado es que va asumir más carga de trabajo a cambio de nada. Conclusión: tú dime lo que quieras que ya haré yo lo que deba.

Moraleja: Ligue el aprendizaje de la nueva tarea a algún beneficio para su aprendiz. Dicho beneficio no tiene por qué ser crematístico únicamente; un buen cocido no sólo se hace con una buena punta de jamón, además lleva verdura, gallina, tocino... Sea imaginativo.

5. Reciben una recompensa por no hacerlo.

La afirmación parece sorprendente ¿verdad?, sin embargo le puedo asegurar que durante toda nuestra experiencia



profesional he podido comprobar cómo muchos managers recompensan a sus colaboradores por no hacer su trabajo.

Veámoslo con un ejemplo: imagínese que usted como trabajador tiene que hacer una determinada tarea en un tiempo concreto y resulta que no sabe (o no guiere), da igual. El caso es que una vez que le traslada esta situación a su superior jerárquico, éste decide asumir la tarea porque piensa que si la hace él tardará mucho menos tiempo que si se pone a explicarle a usted cómo hacerlo.

¡Craso error!, por varios motivos:

- a. El que no sabe hacer la tarea, acaba viéndose recompensado pues ya no tiene que hacerla...
- **b.** Además, el jefe se acaba de cargar con más trabajo, en el caso de que sea él quien haya decidido ponerse manos a la obra. Esto supone que tendrá que dejar de hacer otras cosas, actividades que quizás aporten más valor a la organización y que además son por las que realmente le pagan. Por otro lado, no contará con un equipo polivalente y formado, lo que a la larga le supondrá problemas, por ejemplo, en situaciones rutinarias como a la hora de organizar vacaciones, a la hora de gestionar cargas de trabajo o adjudicar proyectos entre el equipo.

Recuerdo una ocasión cuando trabajaba en el mundillo de la consultoría que teníamos una secretaria para todos los consultores que nunca sabía dónde estaban las cosas. Era una lástima porque siendo tan joven debía tener serios problemas de memoria, aunque vo más bien opto porque lo que de verdad tenía era una enorme cara.

El caso es que un buen día uno de mis compañeros necesitaba un documento e ingenuamente le preguntó si sabía dónde podía encontrarlo. Por supuesto, la respuesta fue como yo esperaba, no recordaba, pero ni siguiera se molestó en intentar averiguar si lo podía encontrar.



Cuando mi compañero volvió y me comentó que era una faena pues tendría que repetir algo que le iba a llevar mucho tiempo, yo le comenté, que "estaba recompensando a la secretaria por no hacer bien su trabajo y encima se estaba cargando él con más".

La solución es bien sencilla, aunque escasamente utilizada: ¿qué es lo que esta secretaria no quiere en ningún caso? Pues trabajar más; bien, vaya y dígale: "¡Oh Elvira (nombre ficticio), cuánto siento que no encuentres este documento!, porque lo necesito de inmediato y esto va a suponer que lo vas a tener que repetir hoy mismo... ya lo he hablado con el director del área y necesitamos que des prioridad a esta tarea".

Adivine ¿qué ocurrió? Pues que milagrosamente, el documento apareció.

Moraleja: Hacer la vista gorda y evitar poner en evidencia ciertas actitudes camufladas es pan para hoy y hambre para mañana.

6. Reciben un castigo por hacer lo que se supone que deben hacer

Este caso también es bastante habitual. Usted tiene una serie de normas con las que intenta cumplir habitualmente en su puesto de trabajo. Estas normas provienen de directrices que le ha marcado la propia compañía o su superior jerárquico, que es guien decide cómo hacer las cosas en su departamento.

Pongamos un ejemplo: imaginemos que trabaja de cara al cliente y que uno de ellos guiere cambiar un producto, pero no nos ha traído el ticket de compra. Usted que es un buen profesional y conoce perfectamente las reglas de actuación, pues le entrenaron para comportarse de determinada manera, sabe que bajo ningún concepto podrá cambiar dicho artículo si el cliente no trae el ticket de compra.

Usted se esfuerza por hacerle entender al cliente la situación, pero éste parece estar decidido a cumplir su objetivo



y empieza a elevar la voz, llegando a tal punto que quiere hablar directamente con nuestro superior jerárquico. Éste acude al reclamo del airado cliente intentando calmarle, pero llegado un determinado momento y con usted presente, nos dice "¡Anda cámbiaselo!". El cliente nos mira realmente satisfecho, y esgrime una sonrisilla que hace evidenciar que ha ganado, que se ha salido con la suya, mientras que a usted se le queda cara de póquer y no entiende muy bien qué es lo que ha pasado. Ahora bien, usted tiene claro que le han quitado credibilidad y todo por hacer lo que se supone que debía hacer.

Después de esta situación, ¿qué cree que hará nuestro colaborador en la siguiente ocasión que se le presente? ¿Intentará convencer al cliente de que no lleva razón? ¿Intentará seguir con las normas y procedimientos establecidos dentro de la empresa? ¿Usará al supervisor como pantalla ante cualquier incidencia?

La respuesta parece bastante obvia. Insisto que este es un ejemplo muy habitual dentro de las organizaciones. Ahora bien, seguro que usted se está preguntando ¿cómo debería haber actuado aquél jefe en una situación así? Porque si no le cambia el producto al cliente, éste monta un escándalo que tampoco es interesante para el negocio.

Bien, nosotros siempre explicamos en nuestros seminarios, que el problema no está en que se dé la situación, sino en cómo se opta por resolverla. El jefe debería haber manifestado al cliente que su colaborador estaba siguiendo adecuadamente las normas y protocolo establecido por la empresa, y acto seguido invitarle a tratar el asunto personalmente llevándoselo de la línea de caja. Una vez hecho esto, las posibilidades de actuación en privado son muy variadas dependiendo de lo estricta que sea la política de la compañía, de su talante y del talante del cliente



Moraleja: Si, tras entrenar a alguien, se le da poder para ejecutar una tarea de una determinada manera, no le quite ese poder a las primeras de cambio, a no ser que guiera que esa persona no vuelva a creer ni en usted ni en lo que le cuente.

7. Anticipan una consecuencia negativa por hacerlo.

¿Recuerda el caso número 5 en el que hablábamos de la persona que era recompensada por no hacer bien su trabajo? Pues bien, una de las posibles consecuencias de aquella situación es que el trabajo que queda pendiente lo asuma el jefe, como ya habíamos comentado anteriormente. Pero otra posibilidad es que el jefe decida encomendarle la tarea a otro compañero, compañero que anticipará que si hace bien la nueva tarea que le acaban de endosar, le supondrá mayor carga de trabajo así, sin más ni más. ¿consecuencia?

Este es un grave problema, se lo aseguro, porque nos encontramos en las organizaciones con fuertes desequilibrios en los repartos de trabajo. Cuando necesitamos que nos solucionen algo lo más rápidamente posible, ¿a quién acudimos, al que se muestra resolutivo y eficaz, o al torpe o gruñón a quien todo le parece una incomodidad? ¿Cómo retribuimos el trabajo bien hecho, con más trabajo?

Estamos seguros que este ejemplo también le resulta familiar. Desde el punto de vista del coach o jefe debemos estar alerta ante este tipo de situaciones porque correremos el riesgo de perder a los colaboradores más resolutivos y quedarnos con los más mediocres y esquinados.

Moraleja: Proteja a sus mejores peones y no fomente malas costumbres que ridiculicen su sistema de entrenamiento.

8. No hay ninguna consecuencia negativa para ellos por su bajo rendimiento, apatía o actitudes enrocadas.

Esta situación suele darse en aquellos puestos de trabajo donde se respira, de una u otra forma, una cierta sensación de



estabilidad y seguridad. Saben perfectamente que algo muy grave tendrían que hacer para que la organización tomara la decisión de sancionarles o despedirles.

También se da esta situación cuando el trabajador sabe que posee información privilegiada o una habilidad crítica para la empresa y se siente intocable.

Hace poco un cliente nos encomendó un proceso de selección para incorporar a un profesional al departamento financiero. Su empresa era una empresa familiar y el departamento lo manejaba una persona que llevaba en la misma desde que ésta se había creado. Mi cliente era el hijo del dueño, había aterrizado hacía poco tiempo debido al fallecimiento de su padre y tenía que tomar las riendas del negocio.

Además de apatía y desdén, había empezado a observar que el responsable financiero poseía una enorme información confidencial de la empresa, y que era partícipe de la mayoría de las decisiones que se tomaban. Esta situación a mi cliente no le hacia ninguna gracia, porque le suponía depender en exceso de una persona que además no quería enseñarle.

Para remediar esta situación optó por incorporar a una nueva persona con el supuesto objetivo de apoyar al responsable financiero, aunque en realidad lo que pretendía era tener a alguien de confianza que fuera limando el exceso de poder que aquél tenía.

El responsable financiero sabe a día de hoy que dada su situación es intocable. Ahora bien, cuando vea el jaque que le están dando al ponerle un alfil a su espalda, es probable que abandone la empresa cuando menos se lo espere, sin mirar si usted dispone ya de los conocimientos y la información necesarios para tomar el mando o no.

Moraleja: La deslocalización del conocimiento que aporta valor y la desprivatización de procedimientos y competencias



clave, son un buen punto de arranque por donde empezar sus procesos de coaching, ahora que ya dispone de un método sencillo para llevarlo a cabo.

Para finalizar...

¿Recuerda la lista de números que le pedí que recordase al poco de empezar el libro?

Conceptos clave

Aprendizaje: aquella modificación relativamente estable de la conducta que se adquiere en el ejercicio de ella.

Coaching: es un proceso de ayuda individualizada a un profesional para impulsar el desarrollo de su potencial y maximizar su impacto en los resultados de la organización. Consiste más en ayudar a aprender que en enseñar la lección.

Condicionamiento operante: es una modalidad de aprendizaje por asociación en el que un acto particular va seguido inmediatamente de un efecto agradable, o de la ausencia de un efecto desagradable.

Cuadro de Mando Integral: el CMI (también conocido como *Balanced Scorecard*) traduce la estrategia y la misión de una organización en una amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Emporwerment: es la transferencia controlada de poder desde el mando al personal, a fin de conseguir una mejora, a largo plazo, de la actividad en su totalidad. Ello implica hacer descender la "toma de decisiones" en la jerarquía mediante la transmisión de información y responsabilizando al nivel más bajo que resulte apropiado.



Experturía: es el proceso por el cuál se asigna el rol de experto a determinadas personas de la organización, las cuáles son consultadas sobre temas o actividades específicas cuando la organización lo requiere. Es una especie de consultor interno especializado que analiza, diagnostica y aporta soluciones desde dentro.

Learning Group: proceso de aprendizaje conjunto en el que los integrantes de un grupo, que comparten un mismo espacio físico o virtual, aprenden todos de todos. A diferencia del aprendizaje individual, se aprende de lo que uno hace y también de lo que hacen los demás.

Learning Organizations: es aquella organización en la que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del trabajo cotidiano. También se puede entender como un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos guieren crear. En definitiva, la Organización que aprende es aquella organización con una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre.

Mentoring: es la relación de asesoramiento de un mentor hacia su pupilo con la intención, por parte del primero, de ofrecer sus conocimientos y experiencias como quía ante las posibles dificultades que atraviese el segundo.

Teoría de las expectativas: las expectativas que los demás tienen sobre cómo nos hemos de comportar en unas circunstancias concretas, determina nuestro comportamiento efectivo en esas circunstancias. De igual modo, lo que nosotros esperamos de aquellas personas con las que interactuamos habitualmente condiciona sus acciones y nuestro modo de relacionarnos con ellas

Bibliografía

- **Bandler, R.** (1996), *Use su cabeza para variar.* Cuatro Vientos, Chile.
- **Blanchard, K. y Spencer, J.** (1995), *El ejecutivo al minuto.* Grijalbo, Barcelona.
- **Dotlich, D. L. y Cairo, P. C.** (2002), *El entrenamiento en acción: action coaching.* Paidós. Argentina.
- **Harvard Business Essentials** (2005), *Coaching y mentoring.* Deusto, Bilbao.
- Hayes N. (1994), Aprende tú solo Psicología. Pirámide, Madrid.
- Kirkpatrick, D. L. y Kirkpatrik, J. D. (2006), Cómo transferir el aprendizaje a la conducta. Gestión 2000, Barcelona.
- Knowles, M. S., y otros (1984), Andragogy in action: Applying modern principles of adult education. Jossey Bass, San Francisco.
- O'Connor, J. y Lages, A. (2005), Coaching con PNL. Urano, Barcelona
- Pinillos, J. L. (1989), *Principios de psicología*. Alianza Editorial, Madrid
- Ravier, L. (2005), Arte y ciencia del coaching. Dunken, Villas de Rocafort
- Senge, P. y otros (1999), *La quinta disciplina en la práctica.* Granica, Barcelona.
- Van Eyle, J. (1995), Cuarenta horas en noventa minutos. Cómo triunfar en la empresa gracias a las claves del mejor fútbol.



Villalonga, M. (Coord.) (2003), Coaching Directivo: desarrollando el liderazgo. Ariel, Barcelona.

Whitmore, J. (2003), Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós, Barcelona.

Recursos

www.portaldelcoaching.com www.newfieldconsulting.com www.metodoconsulting.com

netbiblo

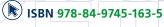
OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío

(##) ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web: www.netbiblo.com