

Sección 1
EL MANDO/DIRECTIVO
COMO ENTRENADOR

EL ENTRENAMIENTO ('COACHING') EN EL ENTORNO DE TRABAJO

Como primer paso de nuestro análisis del entorno de trabajo, identifiquemos en primer lugar lo que usted *no* desea en un entrenador...

Juan López llevaba cinco meses trabajando en su nuevo puesto de especialista de marketing. Le gustaba su trabajo y también le gustaban sus compañeros. Durante todo este tiempo, no había recibido una evaluación formal de su desempeño, exceptuando un par de e-mails de su jefe, diciéndole que estaba haciendo un “trabajo estupendo”. Por fin, programaron su evaluación de rendimiento trimestral, con dos meses de retraso.

Antes de reunirse con su jefe inmediato, lo hizo con un técnico de Recursos Humanos. Esta persona le dijo, “quizás desees dedicar algún tiempo a revisar tu evaluación de rendimiento. No te enfades demasiado; se trata de ayudarte a mejorar en tu puesto”.

Pero Juan sí se enfadó. En su evaluación abundaba la información de retorno negativa, con la que él no estaba de acuerdo en buena medida, y sólo algún comentario impreciso de que, en términos generales, lo estaba haciendo bien en su puesto. Cuando llegó su jefe, le dijo a Juan que no estaba terminando los trabajos a tiempo y que cometía demasiados errores.

Su jefe no le sugirió ningún método detallado de mejora, comentando solamente lo que él pensaba: “Juan podría hacerlo mejor”. Al día siguiente, Juan empezó a buscar otro trabajo.

¿Qué falta en este escenario? ¿Cuál fue el principal motivo por el que el empleado se marchó, creando así unos costes adicionales de contratación y formación, así como pérdida de productividad?

¡El jefe de Juan no sabía lo que es ser un entrenador!

¿En qué consiste el entrenamiento en el entorno de trabajo? El entrenamiento consiste en actuar de manera que promueva el desarrollo permanente de las destrezas de los miembros de su organización. ¿Por qué es importante el entrenamiento? Porque puede afectar directamente el resultado de cualquier organización. Es una herramienta crítica para incrementar la productividad.

El entrenamiento (*‘coaching’*) es...

actuar de un modo que estimule el desarrollo permanente de las destrezas de los miembros de su unidad de trabajo o de su organización.

Son cada vez más numerosas las organizaciones que reconocen la importancia del liderazgo para crear una organización de alto rendimiento. El liderazgo implica influir en las personas para lograr el mejor desempeño posible en sus esfuerzos por alcanzar las metas de la organización. El entrenamiento es la aplicación del liderazgo en el área del desarrollo de los empleados.

Para aprender en profundidad cualquier destreza, usted necesita un guía. Para aprender a conducir un coche de manera segura, usted necesita un instructor. Para aprender matemáticas, necesita un profesor de matemáticas. Lo mismo ocurre en el trabajo. Para optimizar su potencial de trabajo, el entrenador es de un valor incalculable.

El entrenamiento es algo más que limitarse a enseñar a alguien los elementos básicos de un puesto. Se centra en guiar a las personas para que aprendan la manera más eficaz de desempeñar su puesto. El entrenamiento amplía la perspectiva del profesional. En situaciones ideales, el entrenamiento incrementa el nivel de eficacia del colaborador, contribuyendo así al éxito de la organización.

Ejemplo

La historia de Alicia González es un buen ejemplo de la manera de desarrollar esta perspectiva de entrenamiento. Alicia era la jefa de ventas de una oficina regional, sometida a grandes presiones, de una importante compañía informática. Sus comerciales desarrollaban la mayor parte de su trabajo por teléfono.

Alicia era una persona firme a la hora de tomar decisiones; estaba muy orientada a las metas y motivada para triunfar. Su rendimiento era extraordinario; hacía el trabajo de tres personas. Con frecuencia, microgestionaba los detalles del trabajo de sus colaboradores. Su estilo de comunicación era, en ocasiones, mordaz y tajante. No tenía problemas con sus colaboradores de más alto rendimiento, ni ellos con ella. Sin embargo, tenía muchas dificultades con los demás, quiénes la consideraban crítica, exigente y arrogante.

Alicia clasificaba a sus colaboradores como “A” o “B”, en base a su desempeño. Pensaba que cualquiera que no estuviese tan motivado y comprometido como ella, era negligente. Su actitud quedaba manifiesta en su comunicación con esos empleados.

Uno de ellos era un quejica crónico; siempre tenía algo negativo que decir. Ya le había enviado una carta al jefe de Alicia, quejándose de la manera en que ella trataba a sus colaboradores. Otro de sus colaboradores era demasiado sensible y pensaba que Alicia era excesivamente severa.

Alicia solicitó los servicios de un consultor experto en *coaching*, ya que el clima de trabajo se había vuelto demasiado tenso y el rendimiento global se había deteriorado.

La buena nueva era que Alicia estaba dispuesta a aprender una nueva manera de gestionar sus recursos humanos. Alicia y el consultor decidieron conjuntamente que ella tenía que aprender más opciones para tratar a sus empleados, y que el grupo de trabajo, en su conjunto, tenía que aprender la manera de trabajar en equipo, en un clima de colaboración. El consultor enseñó a Alicia lo que significaba ser un entrenador y a facilitar las reuniones del equipo, de manera que la obligación de rendir cuentas y de triunfar fuese responsabilidad de todo el grupo.

Al poco tiempo, el clima de la oficina regional comenzó a mejorar. Desapareció la tensión interpersonal. Alicia adoptó un nuevo enfoque en su relación con sus colaboradores. En lugar de intentar controlar todos los aspectos del flujo de trabajo, comenzó a delegar más, y a permitir que los propios empleados encontrasen por su cuenta la mejor forma de desempeñar sus tareas, sin imponerles la suya propia. Mantuvo reuniones regulares con sus colaboradores a nivel individual y comenzó a guiarles, en lugar de enfrentarse a ellos. Distribuyó la responsabilidad entre todos los miembros del equipo. Creó un nuevo puesto, líder del equipo de ventas, y asignó a su colaborador de más alto rendimiento para ocuparlo. Ella no descuidó sus objetivos de ventas, pero incluyó al equipo en el proceso de desarrollo de los mismos.

Las reuniones del equipo dejaron de tener el carácter administrativo y burocrático que tenían antes, en las que Alicia se limitaba a transmitir información. Se convirtieron en oportunidades para intercambiar ideas, donde los problemas podían tratarse con sinceridad y en profundidad. Exploraron nuevas ideas y delegaron responsabilidades. Alicia se reunía más frecuentemente con cada colaborador para determinar la manera en que podía ayudarle a incrementar sus puntos fuertes individuales y a trabajar mejor en equipo. Transcurridos cuatro meses, el rendimiento de la oficina regional mostraba una curva ascendente.

Cualquiera puede aprender a ser un entrenador eficaz. El entrenamiento implica ayudar a una persona a desempeñar su trabajo de manera más eficaz a través de una interacción positiva que genere crecimiento y cambios conductuales. En otras palabras, el entrenamiento implica interacciones que promueven el aprendizaje para mejorar el rendimiento.

El entrenamiento implica...

interacciones que promueven el aprendizaje
para mejorar el rendimiento.

¿De qué manera puede ayudarle a ser un mejor gestor el aprender estas técnicas de entrenamiento? Prescindiendo de su nivel de experiencia como gestor, siempre corre el riesgo de quedarse estancado en el mismo patrón de respuesta, en especial cuando los colaboradores también tienen experiencia y han demostrado su eficacia en el tiempo. Puede dar la sensación de que tanto usted como ellos siguen el mismo guión. El riesgo está en el exceso de comodidad y familiaridad.

La tarea del mando/directivo como entrenador consiste en ayudar a los demás a no quedarse estancado o sentirse demasiado cómodo en los aspectos rutinarios de su trabajo. El mando/directivo, al actuar como entrenador, ayuda a sus colaboradores a descubrir la forma de crecer y aprender en el trabajo.

Para ser un buen entrenador, capaz de motivar y desarrollar a sus colaboradores, antes tiene que autoanalizarse.

Como primer paso, puede responder, sinceramente, a las preguntas que aparecen a continuación. Escriba sus respuestas para evaluar cómo podría usted crecer como gestor.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Cuáles son mis puntos fuertes y débiles como mando/directivo?

2. ¿Cómo puedo optimizar mis puntos fuertes y desafiar mis puntos débiles?

3. ¿En qué aspectos me he vuelto demasiado complaciente?

4. ¿Tiendo a estereotipar a mis empleados?

Asumir el rol de entrenador puede ayudarle a mejorar en las áreas cubiertas por esta autoevaluación. Sus respuestas le darán una idea de las áreas específicas que necesita mejorar como mando/directivo.

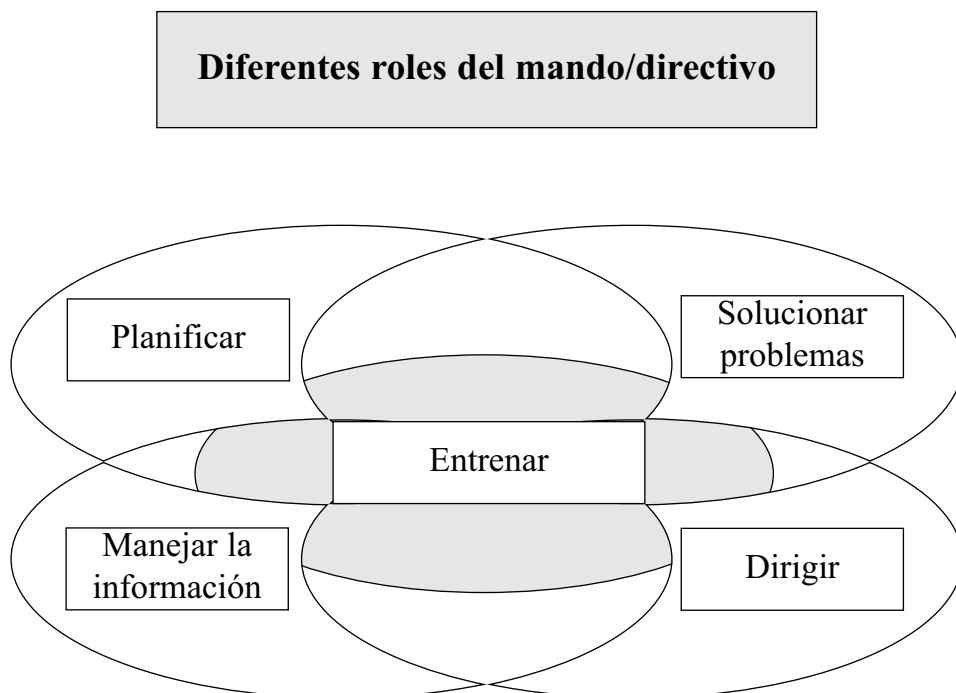
El hecho de reconocer esta necesidad de crecer y desarrollarse como mando/directivo le abre las puertas para aprender la manera de asumir el rol de entrenador en su trabajo. Veamos cómo puede incorporar ese rol a los demás roles de gestión.

DIFERENTES ROLES DEL MANDO/DIRECTIVO

El mando/directivo utiliza varios sombreros diferentes. La gestión involucra diversos roles; sobre todo:

1. *Planificar*: determinar las estrategias y el uso de los recursos.
2. *Solucionar problemas*: tomar decisiones y superar las dificultades.
3. *Manejar la información*: distribuir la información relevante, tanto la específica del grupo de trabajo inmediato como la relacionada con la organización como un todo.
4. *Dirigir*: asignar los deberes y tareas específicas a sus colaboradores.
5. *Entrenar*: desarrollar las destrezas técnicas, personales e interpersonales de sus colaboradores.

En realidad, estos roles se entremezclan constantemente, y el rol de entrenador se solapa con todos los demás roles del mando/directivo, como muestra el diagrama siguiente:



Con el fin de realzar el desarrollo de los empleados, es importante tener siempre presente el rol de entrenador. Así, incluso cuando asuma cualquiera de los otros roles, usted siempre estará buscando oportunidades de entrenar.

Veamos ejemplos y oportunidades de asumir el rol de entrenador mientras desempeña alguno de los cuatro roles directivos.

Planificar

Uno de los roles que desempeña el mando/directivo es el de planificador.

Comportamientos del planificador

- Visionar.
- Diseñar las estrategias.
- Fijar las metas.

La planificación es importante porque crea una estructura coherente para el trabajo del grupo. Los mandos/directivos eficaces encuentran tiempo para planificar regularmente. Planifican siguiendo los pasos siguientes:

1. Desarrollan la visión, una imagen de lo que desean lograr.
2. Crean las estrategias a largo plazo para lograr la visión.
3. Concretan las estrategias desarrollando metas claras a corto plazo.

Planificar y entrenar

Cuando desempeña el rol de planificador, usted puede asumir una perspectiva de entrenamiento incluyendo en su visión la imagen de cómo usted desea que sean sus colaboradores en el futuro. Así, sus estrategias y sus

metas a corto plazo incluirán las necesidades de desarrollo de sus colaboradores.

Ejemplo

Bárbara Benítez, Gobernanta en un hotel de lujo, estaba en el proceso de desarrollar el plan anual de su división. Ella visionaba un nivel de servicio al cliente que dejara una impresión indeleble de excelencia en los huéspedes. Imbricada en esta visión estaba un nuevo nivel de eficacia para todos los empleados de su división. Ella pensaba en concreto en los mandos bajo su supervisión directa y en la manera en que podrían éstos alcanzar nuevas cotas más elevadas en sus destrezas y habilidades. Esta perspectiva de entrenamiento quedaba patente en sus estrategias y metas del año.

Una de las estrategias era expandir las áreas de responsabilidad de cada uno de sus colaboradores. Las metas específicas incluían las nuevas áreas que asumirían así como cuándo lo harían.

Solucionar problemas

Otro de los roles que desempeña el mando/directivo es el de solucionar problemas.

Comportamientos para la solución de problemas:

- Identificar.
- Explorar.
- Resolver.

A lo largo del día de un mando/directivo confronta en un flujo continuo de problemas y retos. Algunos son inesperados, y otros recurrentes. En ocasiones, el quid está en evitar la tendencia a solucionar cada problema con demasiada rapidez.

La solución de problemas sigue los tres pasos siguientes:

1. Identificar claramente el problema.
2. Explorar exhaustivamente toda la gama de alternativas para solucionarlo.
3. Solucionar el reto de manera ordenada y considerando todos los puntos.

Solucionar problemas y entrenar

Pensar que la única meta es resolver el problema inmediato equivaldría a una visión muy limitada por parte del responsable de solucionarlo. Cuando usted asume la doble perspectiva de solucionar problemas y entrenar, piensa en solucionar el problema de forma tal que sus empleados participen en el diseño de la solución y, por ello, tengan nuevas oportunidades de crecer y desarrollarse.

Es posible que la solución no sea idéntica a la que usted habría tomado si hubiese actuado de manera independiente. Sin embargo, el beneficio para la organización será muy superior, ya que no solamente habrá solucionado el problema, sino también habrá contribuido a incrementar los puntos fuertes de su equipo a largo plazo.

Ejemplo

Octavio Bustamante, Jefe de Operaciones de una compañía de tamaño mediano, proveedora del Ministerio de Defensa, estaba trabajando en el traslado de una sucursal de 50 empleados a una nueva planta del edificio de la compañía. Era una situación delicada, ya que el número de despachos con ventanas era limitado, y algunos tendrían que cambiar de despachos pequeños a cubículos.

Octavio también se sentía presionado porque estaba involucrado en un importante proyecto de planificación con otros altos directivos.

Uno de los colaboradores directos de Octavio era Carlos Lastres. El pensaba que ésta sería una buena oportunidad para que Carlos mejorase sus destrezas interpersonales y fuese más asertivo y directo con los demás.

Octavio ya tenía algunas ideas para solucionar el problema del traslado, pero preguntó a Carlos cómo lo haría él. El enfoque de Carlos no era exactamente igual al suyo, pero se dió cuenta de que conseguiría hacerlo de manera satisfactoria. Asignó la tarea a Carlos, partiendo de la base de que lo comentaría con él antes de iniciar los pasos clave del proyecto. Guiando cuidadosamente a Carlos en la manera de comunicarse con los demás empleados a medida que iba encontrando diferentes dificultades, Octavio fue capaz de aprovechar esta magnífica oportunidad de aprendizaje y el problema quedó resuelto.

Manejar la información

El tercer rol del mando/directivo es el de manejar la información.

Comportamientos para manejar la información

- Hacer el seguimiento.
- Informar.
- Documentarlo y mantener un registro.

La información es la savia de toda organización. Como responsable de manejar la información, el mando/directivo tiene que practicar la manera de:

1. *Hacer el seguimiento*: no perder nunca de vista la información procedente tanto del interior como del exterior de su grupo de trabajo.
2. *Informar*: compartir la información, ya sea verbalmente o por escrito.

3. *Mantener los registros:* recoger metódicamente toda la información relevante.

Manejar la información y entrenar

La eficacia en el manejo de la información equivale a saber quién necesita qué y cuándo. Asumir esta perspectiva de entrenamiento a la hora de compartir la información puede suponer el intercambiar un mayor volumen de información del habitual, ya que usted desea ayudar a sus colaboradores a comprender la situación y a aprender de ella.

Ejemplo

Patricia Cuevas ocupaba el cargo de Directora en una compañía de desarrollo de software. Su sección era responsable de crear un interface para uno de los productos más populares de la compañía. Uno de sus colaboradores, Benjamín Fernández, tenía que decidir la manera de desarrollar un servicio específico en base a la información limitada de la que disponía. Benjamín desconocía el recorte presupuestario inminente así como la preferencia de la alta dirección por un curso específico de acción.

Patricia compartió esta información con Benjamín y le entrenó para tomar una nueva decisión en base a la perspectiva más amplia que aportaba esa información presupuestaria y política.

Dirigir

Otro de los roles de los mandos/directivos es el de dirigir.

Comportamientos

- Decir.
- Mandar.
- Controlar.

Dirigir implica:

1. *Decir*: ordenar a las personas, dándoles instrucciones específicas sobre lo que deben hacer.
2. *Mandar*: ordenar una acción específica.
3. *Controlar*: fijar la línea de acción.

La dirección es buena para determinar la estructura global de lo que el colaborador tiene que hacer. Es importante dirigir cada paso de un curso de acción cuando existen presiones de tiempo o cuando hay una emergencia que exige una acción inmediata.

Entrenar

Incluso cuando se enfrenta a una situación urgente que exige una decisión inmediata, usted aún puede dar instrucciones específicas a sus colaboradores de manera que les ayude a crecer profesionalmente.

Ejemplo

Alfredo Sánchez era el Jefe de Creativos de una agencia de publicidad. Su equipo disponía de 48 horas para preparar una presentación que les permitiese conseguir un trabajo muy importante con una de las compañías de Fortune 500. Alfredo tenía que decidir quién iba a hacerse cargo de las distintas partes del proyecto.

De inmediato, asignó a Carolina González, su principal especialista creativo, la tarea de esbozar las principales ideas. Iba a pedir a su segundo mejor colaborador, Jorge García, que le ayudase, pero decidió que Roberto Carmona, su nuevo colaborador, estaba preparado para asumir mayores responsabilidades; por ello, asignó a Roberto la tarea tan importante de actuar como ayudante. Alfredo también era consciente de que Jorge necesitaba más experiencia como futuro mando; por ello, le asignó un proyecto importante que hasta entonces llevaba Carolina, que involucraba la supervisión de otros tres empleados.

Revisemos **los diferentes roles de los mandos/directivos.**

Un mando/directivo tiene diferentes roles. Incluyen:

Planificar:

- Visionar.
- Diseñar las estrategias.
- Fijar las metas.

Solucionar problemas:

- Identificar.
- Explorar.
- Resolver.

Manejar la información:

- Hacer un seguimiento.
- Informar.
- Mantener los registros; documentar.

Dirigir:

- Decir.
- Mandar.
- Controlar.

De hecho, estos roles se entremezclan constantemente. Para ser un entrenador en el entorno de trabajo, usted debe tener siempre presente el rol de *entrenador*, de manera que incluso aún cuando asuma otros roles, usted siempre esté buscando oportunidades de entrenar a sus empleados.

DIFICULTADES TÍPICAS DEL ENTRENAMIENTO

El entrenamiento implica diversas dificultades que pueden impedir que los mandos/directivos sean unos entrenadores eficaces.

Falsos elogios

Cuando usted elogia algo en lo que realmente no cree, su colaborador lo detectará.

Perfeccionismo

Si es demasiado quisquilloso y ofrece demasiadas instrucciones sobre cómo hacer las cosas, los colaboradores dejarán de intentarlo.

Información de retorno imprecisa

Las generalizaciones y la información de retorno imprecisa tienen siempre un impacto limitado.

Incoherencia

La transmisión de mensajes contradictorios sobre las metas y las expectativas puede provocar confusión y/o resentimiento.

Crítica constante

¡Eso no es entrenamiento! Es castigo, y el castigo consigue que el colaborador no tome ninguna acción creativa, independiente.

No involucrarse

Usted no puede ayudar a alguien a desarrollarse cuando usted no participa o no se interesa en su trabajo.

Ignorar un problema

Permitir que un problema se encone sólo conseguirá empeorarlo; así, no contribuirá al crecimiento de su colaborador.

Para superar estas dificultades, empiece a adoptar el enfoque del entrenador en su operativa del día a día.