



COACHING

# Cómo desarrollar una cultura de coaching que sea redituable

## Mejore drásticamente a su organización

El proporcionar coaching de manera regular mejorará la productividad, el compromiso y desarrollo del empleado, así como la retención, y el desempeño del supervisor.

Por el Dr. Jack Zenger y Dr. Joe Folkman

# Cómo desarrollar una cultura de coaching que sea redituable

## Mejore drásticamente a su organización

Por Dr. Jack Zenger y Dr. Joe Folkman

### PARTE I. CREAR UNA NUEVA CULTURA

Imagina una reunión familiar en la que los hijos solicitan a sus padres más orientación y dirección de la que reciben actualmente. También solicitan más verduras y menos comida chatarra, junto con un toque de queda temprano y menos televisión y tiempo para juego. Suponemos que lo único que resultaría menos probable es que los padres ignoren totalmente estas solicitudes, prefiriendo mantener el statu quo.

Algo muy parecido a esta situación sucede en la mayoría de las organizaciones. De acuerdo a nuestra investigación, a los empleados les gustaría recibir mucho más coaching de lo que su jefe les proporciona. Aunque disfrutan que les digan cosas agradables y positivas, también reconocen el valor que se obtiene de recibir retroalimentación correctiva periódica respecto a su desempeño en el trabajo, o sobre aquello que podrían comenzar a hacer para tener una contribución aún mayor.

Sin embargo, a pesar de esta actitud y fuerte creencia por parte del grupo de empleados, los jefes siguen siendo reticentes a proporcionar el coaching que los empleados desean. No sería difícil crear una larga lista de todas las razones por las que sucede esto. El poco coaching que se llega a dar es del tipo de retroalimentación correctiva. Los empleados anhelan fuertemente, la retroalimentación con relación a su trabajo.

#### Cómo crear una cultura de Coaching

Aprendamos de aquellos que están encontrando formas de construir tal cultura. Somos afortunados de tener a varias organizaciones de clientes que han identificado la necesidad de que los gerentes proporcionen más coaching. Se han dado cuenta por los resultados de investigación cómo el proporcionar coaching mejora los resultados de negocio de una forma importante.

Nada está más correlacionado, por dar un ejemplo, que el aumento en los niveles más altos de compromiso del empleado con el aumento de los niveles de coaching por parte de los jefes.

La efectividad de coaching se relaciona con el aumento de la productividad, mayor retención y mejor percepción de la efectividad total de los jefes. La última parte de este artículo documenta esta relación.

Pero primero, ¿cómo las organizaciones pueden crear esta cultura? Tres de nuestros clientes están teniendo éxito en la generación de una cultura de coaching. Uno de ellos es del ramo de servicios financieros, otra de alimentos envasados, y el tercero en la distribución de comestibles al por menor. Cada uno ha creado esta cultura de coaching de una manera ligeramente diferente, pero hay una consistencia general con relación a las tácticas principales que han utilizado.

#### Generación de una cultura de Coaching

Los pasos para crear una cultura de coaching son:

##### 1. Establecer expectativas claras

Los líderes sénior de la organización pueden enviar un mensaje claro con relación a la importancia del coaching como un elemento clave en la efectividad del comportamiento gerencial. Un alto ejecutivo de Wells Fargo Bank transmitió un mensaje asombroso en una gran reunión de líderes. Dijo que esperaba que todos los líderes pasaran la mitad de su tiempo proporcionando coaching a sus colaboradores directos. Dicho mensaje envía una clara señal de que la organización está tomando esta actividad en serio.

Los temas se toman en serio cuando los empleados escuchan el tema de líderes claves en la organización. Las personas también se dan cuenta si este tema es una prioridad en la agenda o algo que se deja al final y se lleva a cabo sólo si hay tiempo suficiente.

Las personas también reconocen qué se cubre en la agenda de sus reuniones periódicas con su jefe. Si los resultados y prácticas de coaching se dan con frecuencia, entonces el asunto es de obvia importancia. Si nunca se mencionan, esto envía un mensaje totalmente diferente.

### 2. Crear un proceso a seguir

Si una organización espera que la mayoría de su población de líderes haga algo, entonces deben establecer un método de manera concreta y práctica. Los líderes necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera específica ¿Qué van a hacer? ¿Cuál es el propósito? ¿Cuáles son los resultados deseados? Esas preguntas pueden ser resueltas si se crea un proceso sencillo, de manera que todos puedan comprenderlo y seguirlo.

Las implementaciones más exitosas de coaching invariablemente proporcionan una estructura y proceso. Esto implica apoyar al coach a identificar los temas de conversaciones de coaching sucesivas. Incluyen un patrón general para estructurar las conversaciones de coaching. Zenger Folkman ha creado el modelo de FUEL que proporciona un marco útil a ser seguido por el coach.

Nuestra experiencia ha sido que invariablemente los líderes comprenden que hay gran libertad que surge de una estructura a seguir. Les permite "estar en el aquí y ahora" en la conversación y no distraerse con qué preguntar a continuación o qué dirección debe tomar la conversación.

Las herramientas que ayudan en el proceso también incluyen metodología por la cual el coach puede obtener retroalimentación continua acerca de cómo el coachee se siente respecto a las conversaciones de coaching. Una herramienta de retroalimentación simple y efectiva proporciona información que permite al coach mejorar continuamente.

### 3. Proporcionar capacitación para desarrollar la habilidad

Las personas no nacen con las habilidades para ser un buen coach. Como cualquier otra habilidad tiene que ser aprendida y no sólo por observar a alguien hacerlo. Observar a un atleta levantar pesas no hace que desarrolles músculos. Y aprender una habilidad requiere práctica.

El propósito de la práctica no es sólo aprender a ejecutar el nueva habilidad, también permite que el participante gane confianza además de la competencia. No importa qué tan bien puedes hacer algo, si no se sientes con la confianza, no lo intentarás. Lo cual te dejará en la misma posición que la persona que carece totalmente de la habilidad.

Aunque observar a alguien proporcionar coaching, no desarrolla la habilidad en sí, es un paso importante en el proceso de aprendizaje. Una vez que has aprendido los ingredientes fundamentales de una conversación de coaching, y tienes en mente el camino ideal a seguir, entonces observar a alguien proporcionar coaching es una forma muy potente de ver cómo funciona en la vida real. Es imposible medir el valor de ver y escuchar a alguien realizar una buena sesión de coaching, por las sutilezas y matices que se adquieren.

Lo esencial de desarrollar la habilidad está en la oportunidad de practicar y recibir retroalimentación acerca de esa práctica. Nuestros clientes que están logrando éxito en el desarrollo de una cultura de coaching son inquebrantables en cuanto a su insistencia por preservar una gran parte del tiempo para cualquier sesión de desarrollo de la práctica y la retroalimentación.

### 4. Organización sistemática

Cualquier proceso de cambio que hace una importante mella en la cultura debe tocar muchas partes de la organización y operar en todos sus niveles. Los altos niveles de la organización transmiten una vívida imagen de lo que se desea, y por su constante repetición de mensajes, refuerzan el cambio. Los niveles operativos de liderazgo deben llevar más allá el mensaje, haciendo lo que predicán de manera visible, impactando a las poblaciones más grandes de la organización. Al mismo tiempo que el grupo de empleados se dedica a perseguir el mismo objetivo.

Los empleados a menudo se quejan de no recibir el coaching que necesitan y desean. Su hipótesis es que su jefe es el responsable de hacer esto una realidad. Pero la organización sistemática implica conseguir que todos en la compañía vean el coaching como una interacción entre dos personas. Ambas pueden hacer mucho para lograrlo, o para que no ocurra. Los empleados pueden levantar la mano y pedir sesiones de coaching. En la mayoría de los casos que sea con su jefe inmediato, pero no termina ahí. Si la organización está capacitando a los líderes para ser mejores coaches, pueden haber opciones para que aquellos que desean coaching lo reciban de otras personas capacitadas dentro de la organización.

### 5. Monitoreo y medición

El tener éxito al crear una cultura de coaching requiere la generación de formas de seguimiento. Estas pueden variar de organización a organización. Alguno realizará una pregunta como parte de una encuesta de la organización, como: "¿recibe usted coaching de su jefe inmediato que le permite desempeñarse al máximo?" O, "¿en qué medida su jefe inicia conversaciones acerca de su desempeño?" "¿En qué medida su jefe discute el futuro de la organización?" "¿Su jefe conversa acerca de sus aspiraciones de carrera?"

La información se puede obtener de conversaciones informales con todos los líderes. Los representantes de Recursos Humanos pueden enterarse informalmente al interactuar con las personas por innumerables razones.

### Los beneficios dobles de la construcción de una cultura de Coaching

Los esfuerzos de desarrollo siempre tienen el potencial de producir dos tipos de resultados. En primer lugar, pueden mejorar el nivel de habilidad de las personas participantes. Algunos podrían argumentar que es simplemente la combinación colectiva de todas esas mejoras individuales lo que finalmente producen el

segundo efecto de transformar la cultura de la organización.

Pero, como Peter Drucker observó hace mucho tiempo, hay algo que sucede cuando sus esfuerzos de desarrollo impactan a un tercio y la mitad del grupo de liderazgo. Parece haber un punto de inflexión que tiene a la gente operando desde los mismos supuestos, compartiendo valores comunes, utilizando la misma nomenclatura y teniendo un vínculo aún más fuerte.

Constatamos este potente efecto cuando una parte significativa del equipo gerencial compartió la misma habilidad.

Pero, hay algo más al ayudar a los líderes a ser mejores coaches. El coaching pone en funcionamiento práctico y tangible un gran número de principios de liderazgo. Más que cualquier otra técnica, habilidad o manejo que comúnmente se enseña en un programa de desarrollo de liderazgo, cambia la cultura. Modifica y crea un ambiente más saludable en la organización. Las personas son tratadas con más respeto. Se les pregunta y no dice.

Al mismo tiempo, los líderes son menos propensos a pasar por alto las cosas, esperando que algo mágico ocurra que los haga mejores. El equipo de liderazgo está más inclinado a intervenir para conseguir resolver problemas, apoyando a aquellos que son responsables por sus resultados.

La naturaleza misma del buen coaching pone en práctica todos los principios de la psicología positiva y esto se combina en última instancia para ayudar a modelar una nueva cultura en la organización.

**PARTE II. LOS BENEFICIOS DEL COACHING**

“La prueba del pastel está en

comérselo.”

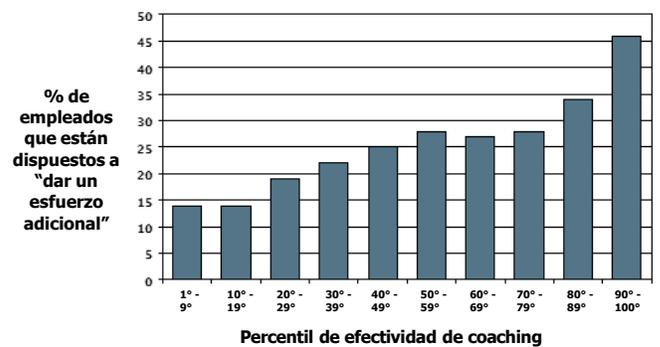
Hay un viejo dicho que dice que la prueba del pastel está en comérselo. Esta es una frase extraña, pero tiene un poderoso mensaje. El valor de cualquier pastel no está en cómo se ve. Ni en los elementos que se combinaron. La verdadera prueba de un pastel es cómo sabe cuando te lo comes. Esta frase, originalmente utilizada por Cervantes en su libro Don Quijote, se puede aplicar a muchos productos o servicios que compramos. La última prueba de cualquier producto es, “¿Hace lo que dice hacer?”

En los últimos años hemos visto un enorme aumento en el uso del coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo. Es una habilidad que todo líder debe poseer ¿Pero, los programas de desarrollo de coaching, logran los resultados que pretenden? Tener claridad acerca de los resultados de un programa de coaching exitoso y darles seguimiento, es de vital importancia para que cualquier organización.

El objetivo principal de un buen programa de coaching debería ser ayudar a la organización a ser más efectiva. El objetivo es mejores resultados de negocio. Por lo tanto, pasar un poco de tiempo en la teoría y mucho tiempo haciendo que los participantes comprendan el caso de negocio de lo que están haciendo. Los líderes necesitan ver las implicaciones de negocio del coaching para ser motivados. Deben comprender la relación de los comportamientos de coaching con los resultados importantes del negocio. A continuación cinco de esos resultados:

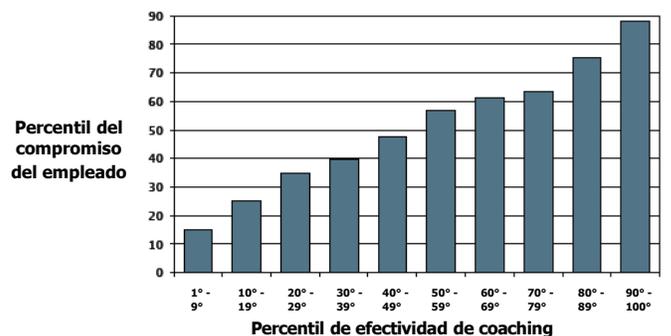
**1. Mejora de la productividad**

El coaching tiene un gran impacto en la productividad de los empleados y de su voluntad por dar un esfuerzo adicional. En este gráfico, hemos dividido la efectividad de coaching en deciles contra el porcentaje de los empleados que respondieron positivamente a la pregunta, "¿Estás dispuesto a dar un esfuerzo adicional?" Los coaches menos efectivos tienen menos del 15% de sus colaboradores directos respondiendo positivamente a esta pregunta. La parte superior de los empleados indican el grado en que los empleados están 3 veces más dispuestos a dar un esfuerzo adicional”



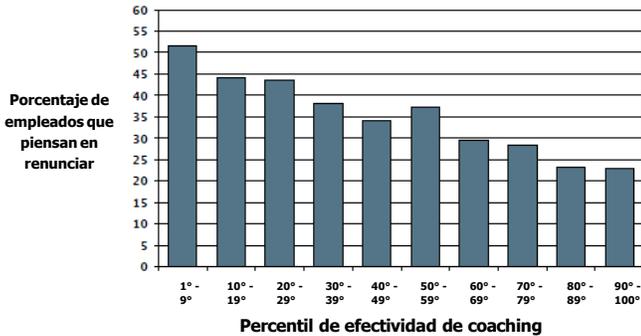
**2. Mayor compromiso del empleado**

A los empleados que se les proporciona coaching de manera regular, sienten un mayor nivel de participación y compromiso. La siguiente gráfica muestra la efectividad de coaching con relación al compromiso del empleado. Observa una correlación lineal del percentil 15 en los menos efectivos al percentil 88 en los de mayor efectividad. La correlación no siempre es causalidad, es muy impresionante ver la relación entre estas dos dimensiones.



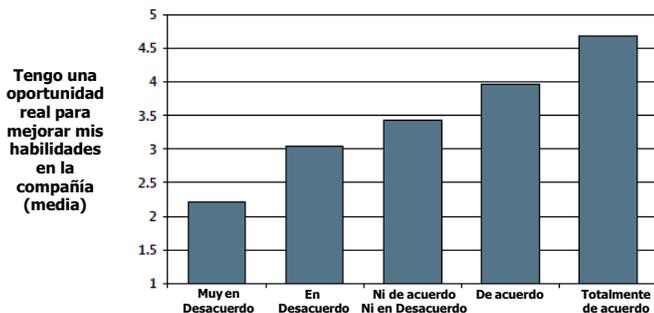
### 3. Mejor retención

Los líderes que son buenos coaches tienen menos empleados que piensan en renunciar. En la siguiente gráfica, más del 60% de los empleados que reporta a un jefe que no es un buen coach, está considerando renunciar, versus el 22% que reporta a los mejores coaches



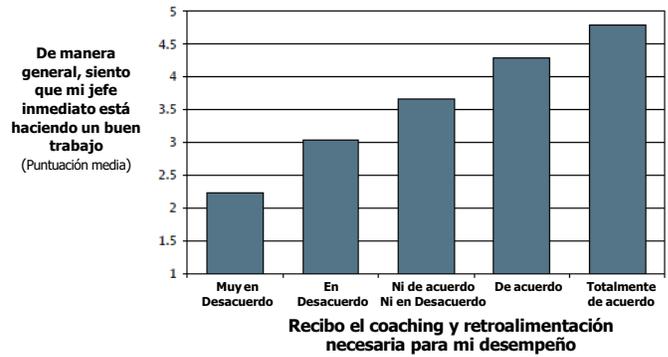
### 4. Desarrollo del empleado

¿Recibes el coaching y retroalimentación que necesitas para tu desempeño?" La siguiente gráfica muestra las respuestas. Los puntajes de esta pregunta se correlacionan con el indicador: "tengo una oportunidad real para mejorar mis habilidades en la compañía". El desarrollo del empleado está claramente relacionado con una mayor retención, compromiso del empleado y otras variables importantes. Además de ello, el desarrollo de los empleados es algo que hay que llevar a cabo. Después de todo, los empleados que se desarrollan continuamente están añadiendo constantemente nuevas maneras de mejorar los resultados de la organización.



### 5. Percepción de la efectividad del Jefe

Finalmente, el coaching impacta la opinión general que tienen los empleados sobre su jefe. La siguiente gráfica muestra, la relación entre el indicador "recibo el coaching necesario," y "siento que de manera general mi supervisor inmediato está haciendo un buen trabajo." El viejo refrán de que no renuncias a tu trabajo, sino a tu jefe. Claramente, los datos mostrados aquí apoyan esta conclusión. En pocas palabras, la opinión que los empleados tienen sobre su jefe toma mayor importancia, y la manera de mejorar esa percepción es en gran medida a través del buen coaching. Lo que está claro es que el grado en que un jefe se toma tiempo para proporcionar coaching a sus empleados impacta en cómo se sienten acerca de él o ella, y si piensan que están haciendo o no, un buen trabajo.



### Por qué se producen estos resultados

Fundamentalmente, el objetivo de todo aprendizaje y desarrollo es la mejora de la productividad ¿Por qué y cómo el mejorar el coaching impacta positivamente el nivel de productividad de una organización? Analizamos en nuestra base de datos a los líderes que tenían los más altos puntajes en la mejora de la productividad. Descubrimos que los líderes que recibieron los puntajes altos en la mejora de la productividad también tienen altos puntajes en 10 de los comportamientos correlacionados con el aumento de la productividad. Concluimos que el coaching tiene un impacto directo en 7 de ellos:

#### 1. Resolver problemas con rapidez

Los líderes que tienen puntajes altos en la mejora de la productividad resuelven problemas rápidamente. Consistentemente, esta área es uno de los puntajes más bajos en nuestro 360. El coaching promueve que los jefes actúen rápidamente en la resolución de los asuntos.

#### 2. Hacer hincapié en la mejora continua

El coaching casi siempre hace hincapié en la mejora continua. Los coaches se dicen a sí mismos "¿Cómo puedo ayudar a los empleados o a un grupo a encontrar formas para mejorar y agilizar los procesos de trabajo?" Esta pregunta se convierte en un tema ideal para una conversación de coaching.

#### 3. Mostrar respeto por las personas

El coaching enseña a los líderes a mostrar respeto por sus colegas. Les enseña a escuchar, explorar sus ideas y hacer que se sientan empoderadas. Esto es fácil de decir, pero difícil de hacer. No hay mejor manera de transmitir respeto que tener una conversación de coaching con los empleados y en la que escuches sus ideas y valores lo que tienen que decir.

#### 4. Manejar los problemas de desempeño positivamente

Una conversación de coaching es una manera óptima de manejar cualquier problema de desempeño de una forma optimista y positiva. Es importante enmarcar la conversación y acordar las reglas del juego. En segundo lugar, tomarse el tiempo para explorar la situación actual y lo que la está causando, si es algo que has planteado o una situación que trae la otra persona. Tercero, pregunta, "si este fuera un mundo ideal,

¿Cómo se vería?" Por último, acuerda un plan de acción que tenga hitos y conduzca a los resultados que eligieron. Cuando enseñamos esto en nuestro programa de coaching, les preguntamos a los participantes, "¿Cuántos de ustedes tuvieron una conversación como esta con sus jefes este año? Es preocupante que con frecuencia vemos una o dos manos levantadas. Estas son conversaciones inusuales, pero necesarias para el desarrollo de los empleados.

### 5. Comunicación amplia

Qué mejor oportunidad para un jefe y un colaborador directo que el intercambio de información importante y amplia en discusiones periódicas de coaching. Somos grandes creyentes en el libro abierto de la gestión. Cuando las organizaciones comparten datos, las personas sienten que son respetadas y dignas de confianza. Esto tiene efectos positivos significativos.

### 6. Desarrollo de personas

Algunas sesiones de coaching deben ser etiquetadas claramente. A menudo los jefes creen que están teniendo una conversación de coaching, pero el empleado piensa que es sólo una reunión o almuerzo informal o una oportunidad para charlar con sus supervisores. No se dan cuenta que es un espacio de tiempo considerado para su desarrollo. Consideramos que etiquetar algunas de estas sesiones no es sólo importante, es vital para asegurar que las conversaciones se lleven a cabo en el momento adecuado.

### 7. Inspirar a Otros

El inspirar a otros a través de mejorar el clima laboral y el estar abierto a la retroalimentación es una actividad muy potente. Una buena conversación de coaching debe ser una experiencia positiva para ambas partes. El jefe debe aprender algo de ello, así como la persona que recibe el coaching. Los mejores coaches buscan retroalimentación al final de sus conversaciones de coaching para determinar si el tiempo fue bien invertido y si las personas se van con un curso de acción claro.

## CONCLUSION

El esfuerzo, tiempo y dinero invertido en la creación de una cultura de coaching es ampliamente recompensado con resultados medibles. Cuando se trata de mejorar la productividad, compromiso y retención del empleado, su desarrollo, y el desempeño del supervisor, simplemente no hay mejor actividad que la de un líder que proporciona coaching y desarrolla a sus colaboradores directos de forma regular.



**JACK ZENGER, Ph.D.**

Jack Zenger es un científico del comportamiento mundialmente reconocido, autor best seller, consultor y columnista de Forbes y Harvard Business Review. Con más de cinco décadas de experiencia en desarrollo de liderazgo, es reconocido como experto mundial en el campo de desarrollo de personas y comportamiento organizacional. Su capacidad de relacionarse con ejecutivos y audiencias a través de investigaciones sólidas y de historias inspiradoras lo hacen un consultor y conferencista influyente y muy solicitado.



**JOE FOLKMAN, Ph.D.**

El doctor Joe Folkman, es reconocido mundialmente como líder en el campo de la psicometría, liderazgo y cambio. Es consultor de algunas de las organizaciones más exitosas del mundo, autor de un best seller y conferencista. Su investigación ha sido reportada en numerosas publicaciones incluyendo, el Harvard Business Review, Forbes, CLO Magazine, The Wall Street Journal, The Huffington Post, Business Insider, CNN entre otras.

---

**ZENGER FOLKMAN**

Zenger Folkman apoya a las organizaciones para prosperar mediante el aumento de la efectividad de liderazgo a todos los niveles. Nuestra metodología de desarrollo única, basado en las fortalezas permite a los líderes moverse más rápido y más alto. Cada propuesta está fundamentada sólidamente en investigaciones, utilizando nuestra extensa y confiable base de datos. Los resultados finales son estadísticamente mejoras significativas en cuanto a cómo los líderes lideran, cómo sus empleados se comprometen y cómo las ganancias de la compañía aumentan, permitiendo a los líderes y organizaciones elevarse a nuevas alturas.

CENDE Representantes exclusivos de Zenger Folkman en México  
Tel. 36061611 / 52916515  
[www.cende.com.mx](http://www.cende.com.mx)