

28/11/2018

Gerentes como entrenadores: cómo evaluar estas competencias en entornos organizativos



El coaching, en entornos organizativos, se considera un proceso de diálogo mediante el cual el entrenador o coach genera unas condiciones que favorecen las relaciones laborales, la creatividad, la responsabilidad y la eficiencia. En este estudio, realizado por Andreea Munteanu, estudiante de PhD a la UAB en colaboración con Lucia Ratiu, profesora a Babes-Bolyai Universidad, se analiza un método para evaluar las competencias de los gerentes de diferentes empresas que han adoptado el papel de coach comparando los resultados de dos perspectivas diferentes (gerentes y trabajadores). Su conclusión es que una adaptación del método podría funcionar para diferentes poblaciones aunque se deben tener en cuenta diferentes aspectos de adaptación cultural.

Unsplash: Rawpixel

En entornos organizativos, el coaching se reconoce cada vez más como un proceso que acelera el desarrollo y el crecimiento.

Más concretamente, el coaching recibe especial atención cuando los "managers" (gerentes) lo ponen en práctica porque aporta diferentes beneficios al rendimiento de los trabajadores. Los resultados son considerables ya que se mejoran mucho las relaciones entre trabajadores en el lugar de trabajo, la creatividad y la innovación, la comunicación mejorando la eficiencia organizativa, la efectividad y la productividad.

En organizaciones, el coaching puede ser definido como un proceso pro-activo, una interacción uno-a-uno que facilita el desarrollo del potencial del trabajador que involucra el apoyo, el feedback, el compañerismo y las herramientas específicas de coaching.

A este respecto, en este campo del desarrollo organizativo, surge un interés especial para la reconfiguración del papel del "manager", y esto significa pasar del orden y control a un nuevo estilo de managing basado en el coaching, el cual se centra en "... equipar a las personas con las herramientas, conocimiento y oportunidades que necesiten para desarrollarse ellas mismas y volverse más efectivas" (Peterson and Hicks, 1996).

Como en las organizaciones se ha empezado a notar que el managing no es suficiente para lograr un alto rendimiento, ha aparecido un interés en preparar a los "managers" para un nuevo papel adicional: el de "coach" (entrenador). Se desarrollaron programas para potenciar las habilidades de coaching de los managers. Sin embargo, se hicieron pocos progresos a la hora de validar las herramientas e instrumentos que servían para valorar las verdaderas necesidades de los managers en su entorno organizativo.

El estudio "Manager as coach: Cross-Cultural Adaptation of an Instrument Assessing Managers 'Coaching Skills" analiza un método de valorar las habilidades de coaching de 113 managers de 2 compañías diferentes de Rumania, usando una escala de self-rating (auto-calificación) y subordinate-rating (calificación por parte de los subordinados/trabajadores), con la intención de ofrecer dos perspectivas diferentes respecto a las habilidades de coaching de los managers. Basado en un instrumento validado por McLean et al. (2005) y Park et al. (2008) en un país de habla inglesa utilizado para valorar el comportamiento de coach de un manager, los autores de este estudio (Andreea Munteanu, estudiante de PhD en la UAB en colaboración con Lucia Ratiu, lecturer a Babes-Bolyai University) se centraron en adaptar la escala a un grupo target (objetivo) nuevo, una muestra rumana, probando la equivalencia de las habilidades de coaching de los managers en los diferentes grupos que fueron valorados: managers y trabajadores. El marco teórico del modelo de las habilidades de coaching del manager engloba cuatro dimensiones: comunicarse abiertamente con otros, la adopción de un enfoque de trabajo por parte del equipo, el reconocimiento del trabajo del trabajador y la aceptación de la naturaleza ambigua de un entorno de trabajo, describiendo así las capacidades de un manager como coach.

Los resultados del estudio mostraron una buena fiabilidad y estructura factorial de la escala en las dos versiones en las que fue testadas, self-rating (auto-calificación) y subordinate-rating (calificación por parte de los subordinados), sugiriendo que un adaptación transcultural del instrumento podría funcionar para diferentes poblaciones. Sin embargo, el estudio destaca que, cuando se trabaja transculturalmente, hay que tener en cuenta la prevalencia del coaching y las diferentes maneras de comprender el coaching como una práctica, en diferentes países.

El presente estudio contribuye ofreciendo un procedimiento estadístico de validación del modelo

de habilidades de coaching de los managers, que podría ser usado en un futuro en la traslación y adaptación de las escaleras a diferentes culturas.

Andreea Munteanu

Bajo la supervisión de Rosa María Raich y Marisol Mora

Departamento de Psicología Clínica y de la Salud
Facultad de Psicología
Universitat Autònoma de Barcelona
andreea@coaching4eu.eu

Referencias

Munteanu, A. & Ratiu, L. (2018). **The manager as Coach: Cross-Cultural Adaptation of an Instrument Assessing Managers' Coaching Skills.** *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 36:303. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10942-015-0221-z>.

[View low-bandwidth version](#)