



El Proceso de Coaching Palanca Impulsora para crear una Cultura de Ejecución

I. Introducción:

La necesidad de ser estratégicos y mejorar la ejecución en los negocios se ha convertido en uno de aspectos más relevantes para la gerencia de cualquier organización, en un cada vez más competitivo, dinámico y cambiante mundo de los negocios, sin embargo, para que esta ejecución provee los resultados esperados es necesario que se convierta en una verdadera cultura, una **Cultura de Ejecución**. Para desarrollar esta cultura de ejecución, se requiere comprender e implementar tres impulsores organizacionales claves: (i) el proceso de toma de decisiones, aprendizaje y mejora del desempeño, (ii) la información accionable, y (iii) el desarrollo del capital humano (denominado 8 Cs). Dentro de este capital humano se encuentra una de las mayores palancas en la construcción de la cultura de ejecución, el proceso de **Coaching** sistematizado.

En este artículo daremos a conocer el proceso de Coaching, Mentoría ó Tutoría, las habilidades y conductas que se deben poseer para el proceso, su importancia para la creación de una Cultura de Ejecución y como este impacta en la velocidad con que se consiguen los resultados de la Organización.

II. La Importancia de la Ejecución en la Gestión de los Negocios

La intensa competencia por los mercados, la firma de tratados de libre comercio, los rápidos cambios en tecnología, las continuas innovaciones, los cambios sociales, culturales y políticos, han obligado a las Organizaciones a diferenciarse y crear valor agregado para sus clientes, es decir en una palabra, “ser estratégicos”.

Sin embargo, no basta únicamente con la definición de un cuidadoso, claro y enfocado plan estratégico, no es suficiente la determinación de objetivos, metas, indicadores, proyectos y presupuestos; para obtener los resultados deseados se requiere de un proceso sistematizado de seguimiento, retroalimentación y tutoría de parte de las gerencias, jefaturas y supervisiones de todos los niveles, para que “las cosas claves se hagan” y para que la ejecución de la estrategia sea una verdadera **Cultura Organizacional**.

Para que este seguimiento sistematizado suceda a todo nivel de la organización y sea parte fundamental de la creación de una cultura de ejecución, se requiere de la implementación de un cuidadoso, articulado y consistente proceso de retroalimentación y tutoría (coaching) grupal e individual, aspectos centrales que se tratarán a lo largo de este artículo.

Por otro lado, la existencia de una brecha entre el diseño de los planes estratégicos y los resultados organizacionales, ha sido un tema gerencial ampliamente tratado en los últimos años, dado la necesidad de acelerar la creación de ventajas competitivas en los mercados cada vez más competitivos, por lo que hoy en día la ejecución de la estrategia se ha convertido en piedra angular de cualquier modelos gerenciales de conducción de los negocios.

En este sentido, múltiples investigaciones muestran suficiente evidencia sobre la importancia de la ejecución en los negocios:

- De acuerdo a Kaplan y Norton (1,996) ***“Más del 90% de las estrategias fracasan, ya que a pesar de que son efectivamente diseñadas, son ineficientemente implementadas”***.
- Por otro lado, Quest Worlwide Global Survey (1,997) argumenta que ***“el 80% de los ejecutivos creen que tienen una buena estrategia, pero sólo 14% están satisfechos con la implementación de la misma”***.
- La Revista Fortune (2,000) publicó que ***“menos del 10% de las estrategias formuladas se ejecutan eficazmente”***
- Larry Bossidy y Ram Charan en su libro *“el arte de la ejecución en los negocios”* (2,002) indican que ***“la ejecución es el eslabón perdido entre las aspiraciones y los resultados”***
- Jack Welch en su libro *“hablando claro”* (2,003) indica que ***“la estrategia es 10% inspiración y 90 % transpiración”***

Esto nos demuestra que ***“el éxito de una estrategia competitiva y de creación de valor en el entorno de cambio dinámico en el que vivimos, está en comprender la relación existente entre planeación, ejecución y resultados”***.

De tal forma que el éxito no radica nada más en el diseño de la estrategia, sino en transformar los Planes en Acción y, la Acción en Resultados, proceso que denominaremos a lo largo de este artículo como ***“Cultura de Ejecución”***.

II. Los Condicionantes para la Creación de una Cultura de Ejecución

Como vimos con anterioridad, la cultura de ejecución será sin duda alguna, el factor crítico para que las organizaciones enfrenten el escenario de insertidumbre y de continuo cambio de condiciones y reduzcan la brecha entre aspiraciones y resultados, sin embargo, para que esta cultura tenga impacto y logre asegurar dichos resultados, se requiere de tres prerequisites o detonadores críticos, los cuales son:



1. Contar con un claro enfoque estratégico
2. Llevar este enfoque a un sistema de ejecución a través de su operacionalización, y
3. Alinear procesos (horizontal) y personas (vertical) a dicho enfoque

El *Enfoque*, significa el contar con una estrategia de diferenciación y creación de valor, la cual permita a la organización el competir con ventaja competitiva única en el mercado, traducir la estrategia a través de la definición de aquellos pocos objetivos críticos, trasladar dichos objetivos a un mapa estratégico, incorporando todos aquellos elementos del modelo de negocios que garanticen el éxito en la implementación de dicha estrategia y desarrollar rutas de ejecución ó temas estratégicos, que nos indiquen las acciones que hay que emprender (causas) y los impactos que éstas nos deben crear (efectos) para lograr el valor esperado por la organización (impactos). Se denomina enfoque, porque todas las acciones, inversiones y esfuerzos de las personas de una organización, deben enfocarse en conseguir la estrategia planteada.

^(c) "Excelencia Organizacional, Administración basada en Scorecards" es un Modelo planteado por los Profesores Antonio Kovacevic y Alvaro Reynoso. El Profesor Kovacevic, es catedrático de la Universidad Católica de Chile en el área de Estrategia. Actualmente se desempeña como Socio de la empresa consultora PENSUM con operaciones en Sur América. El Profesor Reynoso, es catedrático titular de Texas A&M University y de Otras Universidades en Latinoamérica en el área de Estrategia, Productividad y Calidad. Actualmente se desempeña como Socio de la Empresa consultora PCA/Strategylink con operaciones en México, Centro América y el Caribe.

La **Operacionalización**, significa el traducir el enfoque estratégico hacia un sistema de ejecutoria e implementación, denominado tablero ó cuadro de mando central (performance scorecard). Esta operativización se consigue al traducir los objetivos en métricas y sistemas de seguimiento, metas y responsables de logros y medios, proyectos, iniciativas, actividades, cronogramas, recursos (presupuestos), controles, etc. Es decir la operativización significa, el traducir la estrategia hacia acciones concretas y los recursos requeridos, que garanticen el logro de resultados.

El **Alineamiento**, significa desplegar la estrategia a nivel de procesos, tanto de la cadena de valor, como de la cadena de suministro y sincronizar todos estos procesos entre sí, de manera de garantizar un enfoque sistémico de operatividad a lo largo de la organización (alineamiento horizontal). También significa el conectar a través de un proceso de cascada de despliegue y sincronización, la estrategia hasta llegar al nivel de empleado, de tal forma de garantizar que las acciones y el trabajo diario de las personas, están claramente conectadas (causa-efecto) con la estrategia y los resultados esperados.

Cuando estos tres requisitos se encuentran adecuadamente desarrollados y consolidados en una organización, entonces inicia el proceso clave en la consecución de resultados, el hacer de la implementación, la medición, el seguimiento y tutorio, el análisis y la definición de acciones correctivas, una cultura sistematizada a todo nivel, es decir una **“Cultura de ejecución”**.

III. Qué es Cultura de Ejecución?

A pesar de la importancia e impacto de la Ejecución en los negocios, en esencia aún no se han comprendido los elementos que deben darse, para que la Ejecución se convierta en parte de la Cultura cotidiana de la Organización, de tal forma que es relevante el entendimiento de lo que significa el concepto y de los múltiples elementos que deben ser eslabonados para que esta funcione y permita cerrar la brecha entre intenciones y resultados. Podemos definir **Cultura de Ejecución** como:

“Cuando todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la implementación y ajuste de la Estrategia (Visión, Objetivos y Metas) de la Organización”

Tomando en cuenta esta definición, debemos entender que para crear esta Cultura de Ejecución tenemos que garantizar una serie de elementos organizacionales eslabonadas entre sí, las cuales son:

Elementos de la Definición	Elementos Organizacionales Requeridos para la Creación de una Cultura de Ejecución
Cuando todas las personas, de todos los niveles	(1) que la ejecución se de en todos los niveles de la organización (alineamiento)
todos los días	(2) debe ser llevada con regularidad, es decir, debe ser llevada todos los días (consistencia)
toman decisiones	(3) que los procesos de toma de decisiones se alinean a la implementación de la estrategia, es decir, que se permita a la gente tomar decisiones (facultación), se le provea de la información requerida para actuar (información accionable) y se cuente con mecanismos de revisión y mejora continua del desempeño (aprendizaje organizacional)
Actúan	(4) que la actuación de las personas se alinea a la estrategia, a través de asegurar de que ellas cuenten con las conductas requeridas, para que esta ejecución suceda
y trabajan	(5) que las funciones de los puestos y los planes de trabajo de las personas, sus habilidades y conocimientos, su capacitación y desarrollo aseguren la ejecución de los planes y objetivos
para lograr la implementación y ajuste de la Estrategia	(6) que la estrategia y objetivos, dentro de este escenario de cambio continuo de condiciones competitivas del mundo de hoy, debe sufrir adecuaciones y ajustes continuos para responde a los cambios de contexto y escenarios competitivos, lo cual garantiza un aprendizaje organizacional que impacta en los resultados
lograr la visión, objetivos y metas de la Organización	(7) para garantizar su continuidad, debe asegurar el logro de los resultados, a través del logro de metas críticas de la organización

Estas diferentes componentes o elementos organizacionales, deben ser cuidadosamente diseñados y eslabonados como un sistema de trabajo, para que la ejecución se convierta en cultura que impacte en los resultados de la Organización.

IV. Los Tres Impulsores de la Cultura de Ejecución

Como analizamos con anterioridad, la creación y fomento de esta *Cultura de Ejecución* significa varios elementos organizacionales armonizados entre sí, sin embargo, para que esta cultura suceda, necesitamos integrar de forma sistemática al modelo de gestión, tres impulsores organizacionales claves: (i) el proceso de toma de decisiones, aprendizaje y mejora del desempeño, (ii) la información accionable, y (iii) el desarrollo del capital humano (denominado 8 Cs).

Se denominan impulsores, porque éstos son los que permiten desarrollar, fomentar y acelerar, a los elementos fundamentales de la cultura de ejecución, es decir, que de su “existencia o ausencia”, dentro de la forma cotidiana con la gerencia administra la organización, depende el éxito en la creación de una cultura que se enfoque a la ejecución de la estrategia, y permita reducir la brecha existente entre planes y acciones, entre intenciones y resultados.

Elementos Organizacionales Requeridos para la Creación de una Cultura de Ejecución (Objetivos del Impulsor)	Impulsor de la Cultura
(1) que la ejecución se de en todos los niveles de la organización (alineamiento)	(i) El proceso de toma de decisiones, aprendizaje y mejora del desempeño
(2) debe ser llevada con regularidad, es decir, debe ser llevada todos los días (consistencia)	
(3) que los procesos de toma de decisiones se alinean a la implementación de la estrategia, es decir, que se permita a la gente tomar decisiones (facultación), se le provea de la información requerida para actuar (información accionable) y se cuente con mecanismos de revisión y mejora continua del desempeño (aprendizaje organizacional)	
(6) que la estrategia y objetivos, dentro de este escenario de cambio continuo de condiciones competitivas del mundo de hoy, debe sufrir adecuaciones y ajustes continuos para responde a los cambios de contexto y escenarios competitivos, lo cual garantiza un aprendizaje organizacional que impacta en los resultados	
(7) para garantizar su continuidad, debe asegurar el logro de los resultados, a través del logro de metas críticas de la organización	(ii) La información accionable
(4) que la actuación de las personas se alinea a la estrategia, a través de asegurar de que ellas cuenten con las conductas requeridas, para que esta ejecución suceda	(iii) El desarrollo del capital humano (denominado 8 Cs)
(5) que las funciones de los puestos y los planes de trabajo de las personas, sus habilidades y conocimientos, su capacitación y desarrollo aseguren la ejecución de los planes y objetivos	

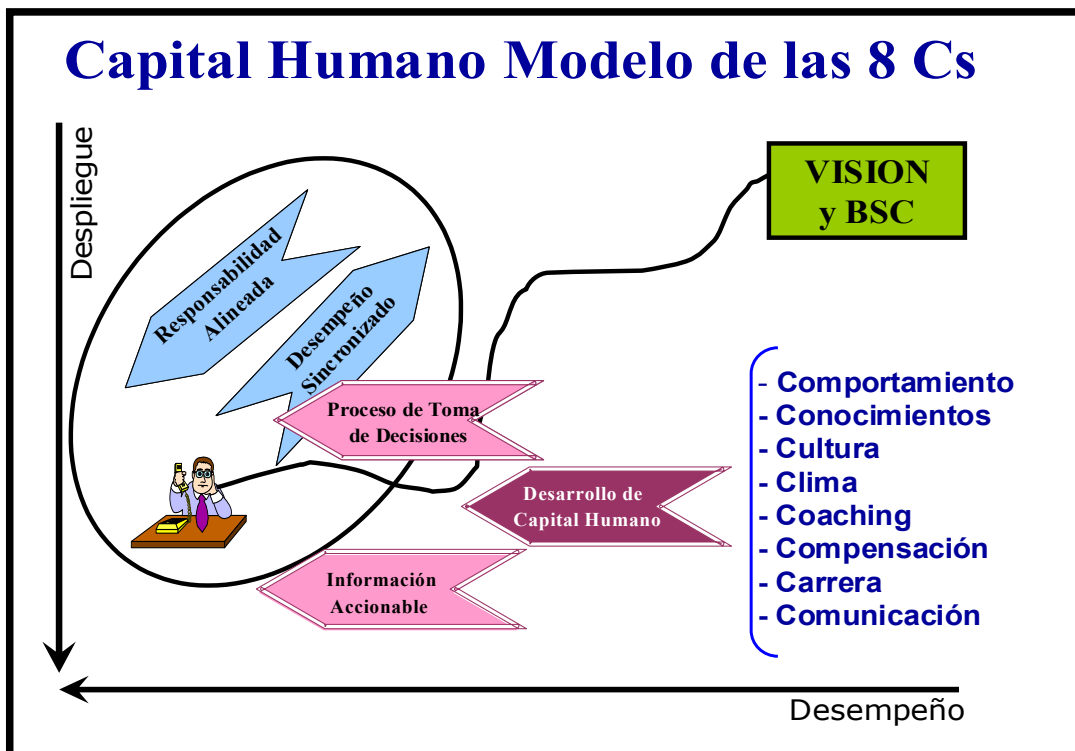
Podemos entonces concluir, que la velocidad de ejecución de la estrategia (rapidez de logro de metas y rapidez de adecuación de la estrategia a las cambiantes condiciones del entorno) está en función de mantener: “un proceso de toma de decisiones, aprendizaje y mejora continua del desempeño soportado por sistemas que provean la información requerida para actuar y soportado por un sistema de desarrollo del capital humano (8 Cs) orientado hacia la consecución de los resultados Organizacionales”.

V. Desarrollo del Capital Humano a través de las 8 Cs

Por Capital Humano tenemos que entender lo siguiente:

- El talento humano se convierte en capital que apoya la creación de valor, únicamente si éste impacta la Estrategia.
- El Capital Humano, únicamente agrega valor en el contexto de su alineamiento (contribución directa) con la estrategia.
- Se habla de “RRHH-out” ò “RRHH-in”, de acuerdo al grado alineamiento y contribución al logro de los objetivos del negocio.

De tal forma, que el logro de Capital Humano se consigue únicamente si conseguimos que las personas impacten en la Ejecución de la Estrategia y en la Creación de mayor Valor. Los elementos fundamentales de este Capital Humano, se basan en la integración de un sistema de recursos humanos alineado con la ejecución de la estrategia, lo cual se puede resumir en lo que denominamos 8 Cs:



Es decir que el sistema de estrategias integradas de desarrollo de capital humano, que impulsa la ejecución de la estrategia podemos resumirlo como:

- El desarrollo de **C**onocimientos y habilidades que garanticen los resultados organizacionales e individuales,
- El modelaje de comportamientos y **C**onductas que nos aseguren un estilo de liderazgo que impulse la ejecución de la estrategia
- El desarrollo de un **C**lima organizacional que garantice la creación de un contexto de trabajo de satisfacción del empleado al mismo tiempo que apoye el logro de resultados
- El desarrollo de una **C**ultura que promueva, facilite, faculte y recompense los resultados organizacionales
- Alinear los reconocimientos, recompensas y la **C**ompensación a los resultados organizacionales e individuales
- La retención del talento y el desarrollo de planes de **C**arrera que aseguren al personal de alto desempeño
- La **C**omunicación e información continua y oportuna arriba-abajo-arriba para suavizar el proceso de cambio, y
- La implementación de un proceso sistematizado de seguimiento, retroalimentación y tutorío (**C**oaching), el cual apoye el desarrollo, promueva el logro de resultados y garantice la efectividad organizacional

La situación actual del desarrollo del Capital Humano, fue evidenciada por un estudio realizado en el año 2,002, por el Balanced Scorecard Collaborative y la Society for Human Resources Management, sobre la situación de la función de Recursos Humanos alrededor del mundo. En dicho estudio participaron 1,300 ejecutivos de RRHH y 1,000 ejecutivos de negocio, el cual demuestra la realidad de la función de recursos humanos:

- Más del 70% argumenta que RRHH “no logra” alinear (eslabonar) sus planes, presupuesto y esfuerzo, con la ejecución de la estrategia de la organización
- Únicamente un 20% ven el rol de RRHH como un “socio estratégico”, el resto como un “administrador de personal”
- La conclusión, es que RRHH tiene un largo camino que recorrer

Tomando como referencia este informe, podemos ver claramente como la gran mayoría de Organizaciones no logran alinear sus planes, presupuestos y procesos de recursos humanos (las 8 Cs) con el logro de Efectividad, es decir, podemos concluir que la gran mayoría deben ser consideradas como “Recursos Humanos-out”, no como socios estratégicos que apoyan la generación de Valor a través de las personas.

A lo largo de este artículo nos concentraremos en una de las estas variables fundamentales, la retroalimentación y tutoría (coaching) que es una palanca impulsora en el desarrollo del Capital Humano.

VI. El Impacto del Coaching en el Desempeño

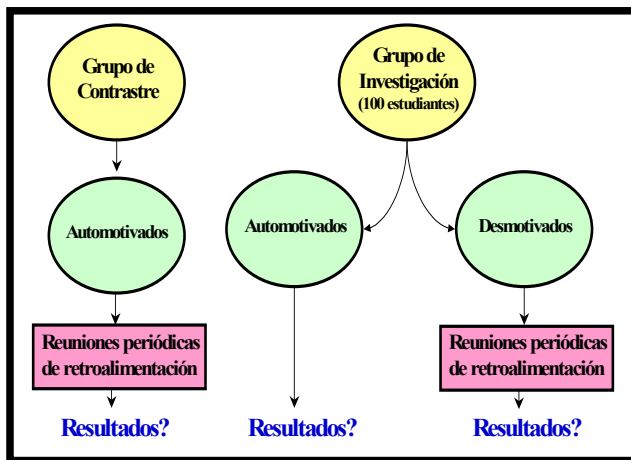
El impacto del seguimiento, retroalimentación y el coaching, fue comprobado a través de un experimento en Stanford University (ross, newton 1,987). Stanford, buscaba comprobar el impacto de la motivación de las personas en sus resultados. Para ello, selecciono a 100 estudiantes para participar en este experimento. A cada uno le fue asignado un proyecto. La mitad del grupo de estudiantes seleccionado eran personas altamente motivadas (50 estudiantes) y la otra mitad por que ellos tenían muy poca motivación (50 estudiantes).

Para cada una de las personas del grupo identificado como de baja motivación, le fue asignado un “tutor/coach” cuyo rol era evaluar regularmente el avance del estudiante con respecto al proyecto realizado, reportar el estatus del avance del mismo y recomendar acciones correctivas.

Las personas que seleccionaron a los 100 estudiantes, las conocían muy bien, durante varios años, por ello se les pregunto acerca de su pronóstico en los resultados del experimento, ellos vaticinaron que obviamente las personas de mayor motivación serían que la completarían los proyectos con mayor éxito, en comparación con aquellas personas de baja motivación, éstos creían ciegamente ***“que el éxito en el desempeño de las personas radica en su motivación”***.

Cuando el experimento concluyó, los resultados finales contradijeron todo pronóstico previamente hecho, comprobando que sus creencias (paradigmas) iniciales estaban errados. La tasa de terminación de proyectos, de aquellas personas con alta motivación, fue baja, mientras que la tasa de terminación de

aquellas personas de baja motivación, quienes habían recibido seguimiento y apoyo sistemático, fue alta. Los resultados cambiaron el punto de vista de los expertos: ***“no es la motivación lo que impulsa los resultados de las persona, sino el seguimiento y apoyo sistematizado que ellos reciban, es decir, contar con una verdadera Cultura de Ejecución”***.



Para comprobar dicha hipótesis, en paralelo se selecciono a otro grupo de estudiantes con alta motivación para la completación del proyecto, a los cuales les fue asignado un tutor/coaching. Este grupo de contraste, al finalizar el experimento, obtuvo la tasa de completación más alta de todas.

Los resultados del experimento de Stanford, comprueba el rol impulsor del proceso de Aprendizaje Organizacional, en la implementación de la estrategia y el rol clave que el seguimiento al desempeño y el apoyo sistematizado, tienen en el logro de los resultados de una Organización, para realmente convertir la estrategia en acción, y la acción en resultados.

VII. Qué es Coaching?

El Mentor (coach) es un maestro, un guía, un sabio, una persona que actúa lo mejor que puede de una manera íntegra y compasiva respecto a su discípulo. Mentor, se define en el diccionario como "el consejero o guía de otro".

Un Mentor (coach) es simplemente alguien que ayuda a alguien a aprender algo para apoyar en la mejora de sus habilidades y en su desempeño, que de otra manera hubiera aprendido menos bien, más despacio, o no hubiera aprendido. Hay ausencia de poder, los mentores no son figuras de poder, sino son catalizadores ó impulsores del aprendizaje de las personas. Los mentores no enseñan, sino facilitan un contexto para que el discípulo aprenda, no dan soluciones, sino que facultan para que el discípulo descubra como resolver los problemas por sí mismo. Su objetivo no es exhibir sus conocimientos, ni tratar de enseñar, sino desarrollar en su discípulo la capacidad de descubrir y aprender.

Como propósito el trabajo del mentor surte mayor efecto cuando se enfoca en construir, no en vanagloriarse. Fundamentalmente la labor de un mentor es una labor de desarrollo: los mentores desarrollan a sus discípulos, los discípulos se desarrollan mejor y más rápido con los mentores.

Para que los Mentores realmente sirvan de facilitadores y catalizadores del aprendizaje de sus discípulos, tienen que evadir varias trampas que surgen durante el proceso, tales como: (i) *Yo puedo ayudar*. ¿Cuándo es útil la ayuda y cuándo hace daño? La gente inclinada a ser generosa con su tiempo, su energía y sus conocimientos, a menudo trata de ayudar, cuando lo que el que está aprendiendo necesita es esforzarse para encontrar su propio camino. (ii) *Yo sé más de eso*. Algunas personas se convierten en menores porque gozan con que se las reconozca como alguien que sabe, el mentor debe gozar con la capacidad de aprendizaje y descubrimiento personal de su discípulo, más que de su propio conocimiento. (iii) *Usted me necesita*. Cuando los mentores sienten que sus discípulos los necesitan, están poniendo los cimientos para una relación basada en la dependencia. Aunque las relaciones mentor-discípulo comienzan con cierto grado de dependencia, la meta es transformarlas en relaciones de fuerza y de interdependencia.

Chip R. Bell, en su libro “El Gerente como Mentor” (Grupo Editorial Norma, Colombia, 1998) nos ejemplifica al respecto del primer mentor:

- En la Odisea de Homero, cuando Ulises se prepara para pelear en la guerra de Troya, se da cuenta que se aleja de su único heredero, Telémaco. Como este es sólo un jovencito, y las guerras tienden a prolongarse durante varios años, Ulises se da cuenta que Telémaco necesita un instructor, para que le enseñe el arte de reinar, mientras que su padre está lejos, combatiendo en la guerra. Ulises emplea a un amigo en quien confía, llamado Mentor, para que le sirva a Telémaco como tutor. Mentor es al mismo tiempo sabio y sensitivo. Mentor (el anciano) combina la sabiduría de la experiencia, con una gran sensibilidad en su tarea de transmitirle a Telémaco las habilidades requeridas para reinar. El papel del Mentor (coach) es utilizar sus habilidades como catalizador del aprendizaje de su discípulo, es decir, crear un contexto favorable y seguro para que el discípulo aprenda y se desarrolle.

De tal forma que podemos definir el proceso de coaching y su relación con la ejecución de la estrategia como:

“La implementación de un proceso sistematizado de seguimiento, retroalimentación y tutorío (coaching), el cual apoye al discípulo para que este alcance su máximo rendimiento, y de esta forma apoyar el logro de resultados para la organización”

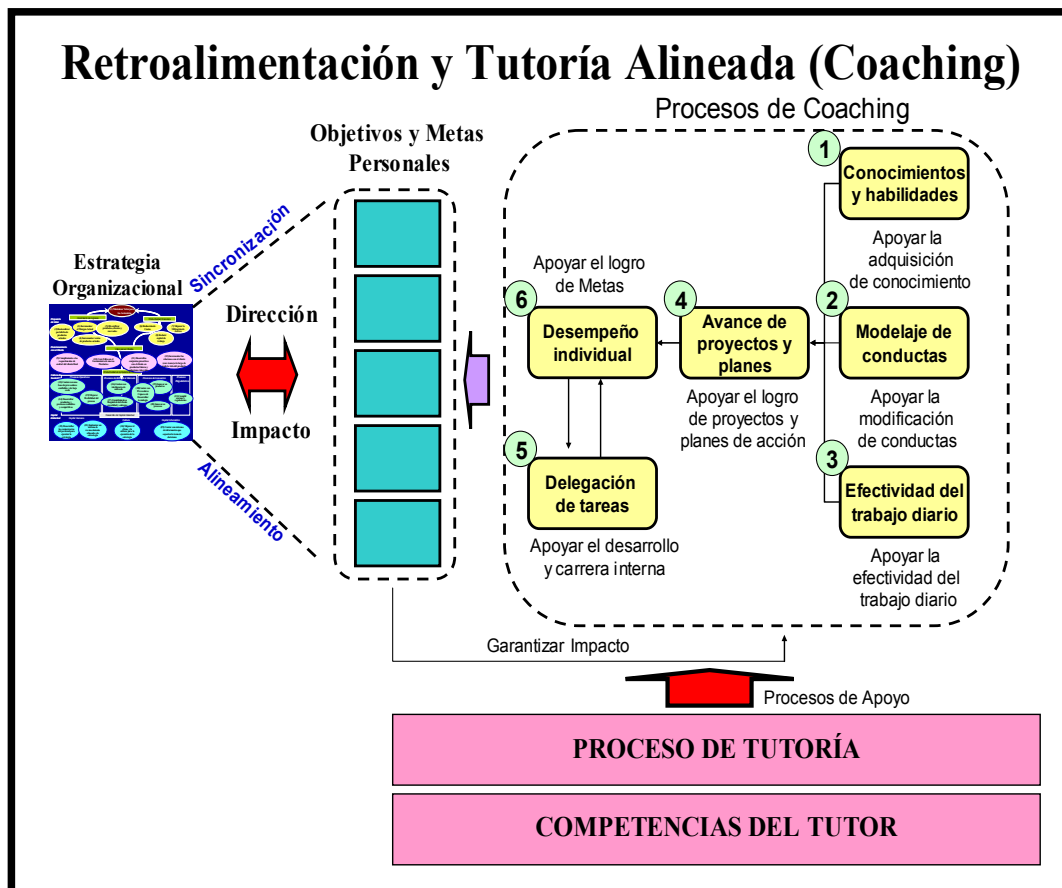
El enfoque del Mentor (gerente, jefe ó supervisor) dentro del proceso de ejecución de la estrategia, debe ser el proveer seguimiento y retroalimentación sistematizada a sus discípulos (empleados que le reportan) para crear un contexto propicio para apoyar el desarrollo personal del discípulo, a fin de garantizar su máximo rendimiento, al mismo tiempo que se apoya el logro de los resultados organizacionales.

La conclusión más importante que todo Mentor debe comprender para que se de un proceso de coaching efectivo, es que el discípulo es el que debe estar totalmente a cargo de su aprendizaje, desarrollo y desempeño, los Mentores pueden guiar, ayudar y hacer sugerencias, sin embargo, el aprendizaje debe ser responsabilidad del discípulo. El Mentor únicamente debe crear las condiciones y el contexto para que el discípulo aprenda rápidamente.

Este proceso de Mentoría debe darse a diferentes elementos de la Ejecución de la Estrategia, de forma tal de impactar los resultados. A continuación discutiremos los tipos de coaching requeridos para la Ejecución de la Estrategia.

VIII. Tipos de Coaching Requeridos para la Ejecución de la Estrategia:

Los tipos de retroalimentación y tutoría (coaching), donde el mentor y el proceso de coaching juegan un papel preponderante para apoyar la ejecución, son: (1) Desarrollo de conocimientos y habilidades, (2) Modelaje de conductas, (3) Alineamiento del trabajo diario, (4) Avances de proyectos y planes de acción, (5) Delegación para apoyar el crecimiento y desarrollo personal, (6) Desempeño individual y logro de objetivos y metas



En primer lugar para que el proceso de coaching tenga impacto, los objetivos y metas personales deben estar completamente alineados con la estrategia organizacional, de manera de garantizar dirección e impacto para el desempeño individual, al mismo tiempo que las metas individuales se sincronizan con las metas organizacionales.

Luego de que este proceso de alineamiento y sincronización del desempeño se ha dado, entonces se inicia los diferentes elementos en los cuales el mentor y el proceso de coaching tienen razón de ser:

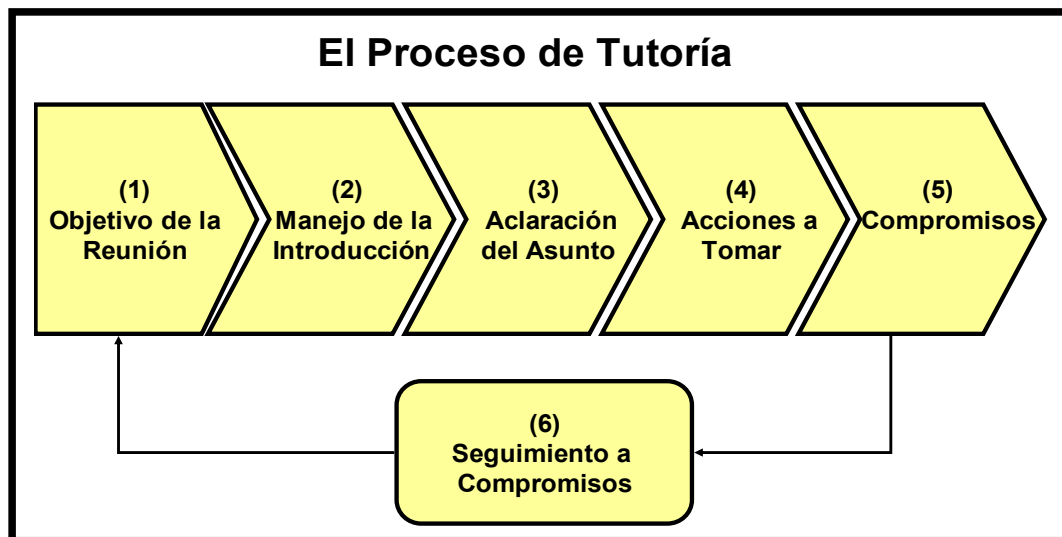
1. Tutoría al desarrollo de conocimientos y habilidades: El mentor debe apoyar en sus discípulos el desarrollo de aquellos conocimientos y habilidades requeridos para lograr sus metas personales, debe conocer cuales son las necesidades de desarrollo de sus discípulos, debe buscar la forma de proveerle el conocimiento, debe saber utilizar el trabajo del discípulo como un instrumento pedagógico de aprendizaje y transferencia del conocimiento a su realidad cotidiana, debe proveerle el tiempo y recursos para aplicar dicho conocimiento, debe dar seguimiento a la implementación de los conocimientos garantizando la completa adquisición de los conocimientos y finalmente, debe asegurar el impacto del conocimiento en el logro de los objetivos y metas de sus discípulos.
2. Tutoría al modelaje de conductas: El mentor debe asegurar que sus discípulos adquieran y practiquen regularmente aquellas conductas requeridas por el modelo de valores de la organización. El mentor debe proveerle retroalimentación a sus discípulos y servir de “modelo” de consistencia, aplicación y práctica de dichas conductas y valores.
3. Tutoría para garantizar la efectividad del trabajo diario: El mentor debe dar seguimiento y retroalimentación periódica a sus discípulos acerca de cómo alinean y desarrollan sus programas de trabajo semanales. El mentor debe asegurar y apoyar el alineamiento entre los planes de trabajo de sus discípulos y sus objetivos y metas personales, y proveerle seguimiento y retroalimentación a su cumplimiento e impacto en los resultados, para garantizar la efectividad del trabajo diario de sus discípulos.
4. Tutoría en el avance de proyectos y planes de acción: El mentor debe proveer seguimiento y retroalimentación al avance de los proyectos y planes de acción de sus discípulos. Debe garantizar que las actividades se estén ejecutando de acuerdo a lo establecido y el tiempo estipulado, que los recursos se ejecuten de acuerdo al plan y que los productos definidos en cada actividad, se estén entregando de acuerdo a lo estipulado.
5. Tutoría al desempeño individual: El mentor debe reunirse periódicamente con sus discípulos para revisar el avance del desempeño de sus objetivos contra las metas planificadas (evaluación del desempeño) y garantizar que el desarrollo del conocimiento, los planes de trabajo, las conductas y los proyectos y planes de acción, estén impactando correctamente en el logro de las metas individuales, facilitando la definición e implementación de acciones correctivas en los casos el desempeño se encuentre fuera de lo estipulado, al mismo tiempo de reconociendo el desempeño de aquellos que están alcanzando sus metas planteadas.

6. Tutoría para delegar tareas: El mentor debe utilizar la delegación de tareas como un medio para el desarrollo de sus discípulos y como un mecanismo para administrar de mejor forma su tiempo, debe asegurar, por medio de seguimiento y retroalimentación que dichas tareas delegadas se desarrollen de acuerdo a lo esperado.

Para que el mentor pueda desarrollar el proceso de coaching de una forma eficiente y efectiva debe manejar una serie de competencias críticas, las cuales describimos a continuación.

IX. El Proceso de Tutoría (Coaching):

El tutor debe entender el evento de tutoría como un proceso sistematizado de ciertas actividades que tienen que darse, para asegurar el éxito de la reunión y que este impacte en el desempeño de las personas. Este proceso inicia con el entendimiento del objetivo de la reunión y termina con el seguimiento sistematizado de los compromisos del tutor y la persona involucrada en la reunión. El proceso de tutoría lo podemos resumir como:



1. El proceso debe iniciar con la comprensión de parte del tutor de **Los Objetivos de la Reunión**. Los objetivos de la reunión, tienen que estar claros desde el inicio. Esto significa la comprensión de que se quiere lograr al terminar la reunión. Algunos ejemplos de objetivos de reuniones de retroalimentación y tutoría son: “lograr que el empleado se comprometa a mejorar la producción por hora”, “apoyar al empleado a descubrir como mejorar su habilidad de manejo de la maquina”, “resolver los problemas de quejas por mala calidad del producto”, “asegurar que se comprenda los problemas de productividad causados por los retrasos en los programas de trabajo”, etc. Iniciar con los objetivos es una buena forma de garantizar impacto y logro de resultados al terminar la reunión.

2. Luego de definidos los objetivos de la reunión, deberá **Manejar Adecuadamente la Introducción** de la reunión con el empleado. El manejo de la introducción debe permitir: (a) crear un contexto relajado, pero al mismo tiempo profesional para la reunión, (b) aclarar los objetivos esperados de la reunión y (c) debe crear un clima propicio para la participación, involucramiento y compromiso de parte del empleado hacia los objetivos buscados de la reunión. Vamos a dar un ejemplo de cómo lograr estas tres metas a lo largo de la introducción:
 - ¡Buenos días, como has estado! ¡cómo siguió de salud tu esposa! ¡Me han contado que las cosas en el departamento han ido caminando!. Este tipo de expresiones buscan crear un contexto relajado por el empleado, pero al mismo tiempo profesional para preparar la reunión.
 - ¡de acuerdo, el día de hoy te he citado para discutir al respecto del problema de incremento de eficiencias en producción, necesito tu apoyo en proveerme algunas ideas de cómo solucionar el problema! Luego la introducción debe dejar muy claro el objetivo buscado en la reunión, al mismo tiempo de buscar el compromiso personal del empleado en la solución del problema.
3. En esta fase del proceso, el tutor debe proveer información, datos y hechos de forma tal de determinar las potenciales causas raíces o **Aclaraciones Pertinentes del Asunto a Tratar**, en conjunto con el empleado. En esta fase buscamos darle respuestas a varias interrogantes respecto a los asuntos a tratar, tales como: ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Quién? ¿Cuándo? y ¿Cuánto?. Esta fase no es para que simplemente el tutor le brinde información al empleado, que posiblemente el ya posee, ó para que le provee soluciones, que debido a que no son del empleado éstas no serán apoyadas activamente por el empleado, el punto importante es que esta fase debe facilitarle al empleado sus reflexiones personales sobre los temas a tratar, que provee sus opiniones y soluciones y que le permita participar activamente en el proceso.
4. En esta fase del proceso, se debe buscar las sugerencias del empleado hacer de las **Acciones a Tomar** – las acciones ó cursos de acción que se podrían tomar para aliviar preocupaciones o resolver el asunto tratado en la reunión. Un mentor sabio busca muchas alternativas posibles. Esto proporciona mayor flexibilidad. Cuando no se soluciona una o más de las alternativas, es menos probable que se descalifique a la otra persona. Muchas veces la mejor solución es la combinación de alternativas. Cuando se haya enumerado las posibles soluciones, evalúe cada una, listando los pros y los contras: ¿Resolverá el problema? ¿Habrá efectos negativos? ¿Cuánto costará? ¿Quién estará a favor? ¿Quién en contra? El empleado probablemente tenga muchas de las soluciones, debido a que él o ella está más cerca del trabajo y del problema. A veces, cuando se está discutiendo un asunto sensible o que involucra personalmente al empleado, el gerente tendrá que aportar objetividad y experiencia antes de decidirse por una solución apropiada.

5. Los **Compromisos** surgen cuando se identifica o se llega a un acuerdo sobre la mejor solución ó soluciones posibles. Es importante confirmar que llegó a un acuerdo por ambas partes No sólo lo suponga. Pregunte si la otra persona está de acuerdo. Pida un acuerdo verbal y claro, preferiblemente este debe ser por escrito (ver formato de compromisos y acuerdos), para lograr realmente un compromiso por parte de la otra persona. El riesgo es concluir el proceso de coaching sin acuerdos, esto podría provocar un resultado no esperado, por ello es crítico el documentar los acuerdos alcanzados, para estar seguro de que están claros los compromisos, a través del uso de algún tipo de formato de documentación de compromisos y acuerdos del proceso. A continuación presentamos un ejemplo del mismo:

FORMATO DE COMPROMISOS Y ACUERDOS DEL PROCESO DE COACHING					
TIPO DE COACHING QUE SE REALIZÓ:					
Conocimientos y habilidades <input type="checkbox"/>	Modelaje de conductas <input checked="" type="checkbox"/>	Alineamiento del trabajo diario <input type="checkbox"/>	Proyectos y planes de acción <input type="checkbox"/>	Delegación <input type="checkbox"/>	Desempeño individual <input type="checkbox"/>
(i) ¿Qué debo mejorar?	(ii) ¿Qué Acciones tomaré? (micro-actuaciones) que se desarrollarán en el trabajo para cambiar y mejorar	(iii) ¿Cómo me garantizo el haber mejorado? sistema de seguimiento y garantía de cambio	(iv) ¿Cuándo revisaremos el impacto de las acciones? fecha de seguimiento		
- Mis comunicaciones influyen en otras personas	1. Moderar el tono de voz en las reuniones con mis subordinados 2. Hacer presentaciones con apoyos visuales 3. Demostrar con hechos y datos	- Le pediré al supervisor del área, que me retroalimente, (de 1 a 10) luego de cada reunión, que tanto utilice estas tres acciones y cómo le parecieron las mismas	- En cuatro semanas más cuando nos volvamos a reunir para darle seguimiento al avance de los acuerdos		
----- Firma del tutor (coach)			----- Firma del empleado		

Regularmente los acuerdos alcanzados deben incluir al menos cuatro aspectos: (i) en que debe mejorar el discípulo, (ii) que acciones personales tomará para mejorar, (iii) como se auto-garantiza de haber mejorado y (iv) cuando y cómo se revisará el impacto de las acciones. En el ejemplo, se puede observar como una persona y su Mentor llegan a acuerdos para mejorar algunas conductas detectadas como áreas de oportunidad en una evaluación 360 grados.

6. En la fase de ***Seguimiento a Compromisos***, el tutor debe de garantizar que las acciones acordadas se estén ejecutando con regularidad, en tiempo y de acuerdo a los compromisos adquiridos, además debe de asegurarse que la ejecución de los compromisos logre los resultados esperados, de lo contrario deberá acordar con los discípulos, hacer ajustes nuevamente a las acciones y compromisos de manera de garantizar al final que los resultados se han logrado. Este seguimiento a compromisos garantiza que el proceso de coaching sea un sistema de mejora continua que impacte el desempeño.

El proceso de retroalimentación y tutoría (coaching) debe ser llevado en forma sistemática para impactar en el desempeño de las personas, y principalmente para que éste sea parte de la Cultura de Ejecución. La necesidad de un proceso sistematizado de coaching, se puede ejemplificar con una simple analogía:

- Cuando Usted compra un vehículo, espera que este mantenga cierto nivel de desempeño: kilómetros por galón, nivel de aceleración, frenos, y demás. Para mantener este nivel de desempeño, Usted lleva su vehículo a un mantenimiento periódico. El mecánico arregla los problemas de los cuales Usted se ha percatado y chequea el vehículo para prevenir que algo grave le ocurra antes de su próximo mantenimiento programado. De la misma manera, se necesita llevar a cabo un “mantenimiento” periódico del desempeño de los empleados. La frecuencia de estas revisiones depende de factores como las habilidades del empleado, su conocimiento y experiencia; la política de la organización; la complejidad del trabajo; la frecuencia de los cambios dentro del departamento y la organización, y demás.

De manera que el proceso de coaching debe ser una disciplina en la Organización, cada jefe/tutor debe calendarizar fechas para que se lleve a cabo el proceso con regularidad. También debe capacitarse a los jefes/tutores en las dinámicas del proceso y en las competencias y habilidades requeridas. Por otro lado, debe darse seguimiento sistematizado al cumplimiento de calendarios de reuniones y a la efectividad del sistema, a través de mediciones de calidad e impacto del proceso de Mentoría, de forma tal, de asegurar que este sea una piedra angular en la transformación de la Organización, hacia una cultura que premie la búsqueda de resultados, al mismo tiempo que se garantiza un proceso de mejora continua y aprendizaje sobre el sistema de Coaching.

Las mediciones que retroalimentan y permiten mejorar continuamente el proceso de coaching son de tres tipos: (i) mediciones de cobertura (por ejemplo: % de cumplimiento en tiempo de los calendarios de reuniones, % de jefes que conducen reuniones, % de empleados que reciben retroalimentación, etc.), (ii) mediciones de calidad del proceso ó percepción de los empleados (por ejemplo: evaluaciones 360⁰, clima laboral, satisfacción de empleados, etc.) y (iii) mediciones de efectividad (por ejemplo: % de empleados que superan sus metas, mejoras en el desempeño, etc.).

X. Las Competencias del Tutor (Coach):

Para que el proceso de retroalimentación tenga éxito, el tutor debe manejar un grupo de competencias requeridas para el proceso y alcanzar así los resultados deseados. Estas competencias se pueden dividir en dos tipos: (i) las habilidades requeridas para proveer la tutoría, y (ii) las conductas del tutor.

(i) Las Habilidades requeridas para la Tutoría:

Para que el tutor pueda desarrollar el máximo potencial de su capital humano, cree un contexto propicio para que el discípulo se desarrolle y alcance su máximo rendimiento, al mismo tiempo que se logran los resultados de la organización, este debe manejar una serie de habilidades específicas que facilitarán el flujo del proceso, al mismo tiempo que garantizarán la eficiencia de las reuniones de retroalimentación y coaching. Entre estas habilidades críticas que los Mentores deben poseer podemos mencionar:

Habilidad	Descripción
Demostrar	Para conseguir involucramiento de las personas, usted tiene que conseguir su interés y apoyo hacia un asunto o tema en particular, y esto únicamente se logra si usted es contundente en el tema (no hay forma de dudar que el tema merece atención) y para ello la clave es hacer demostraciones que impacten, basadas en hechos, datos e información. Por ejemplo: ¡Puedes ver esta tabla de resultados, ves como hemos decaído en nuestro desempeño las últimas tres semanas!, !Te envíe la información de quejas de los clientes, observaste que tenemos problemas serios! !Me gustaría enseñarles las ventas de los últimos tres meses, ven como no hemos crecido de acuerdo a lo esperado!
Escuchar	Cómo se comportan los buenos oyentes ¿Qué hacen o dicen (o no hacen o no dicen) ¿qué le hace creer al empleado que el tutor está escuchando? Entre estas habilidades fundamentales para escuchar, podemos citar: mira el orador fijamente a los ojos, se mantiene enfocado en el tema, hace anotaciones, no interrumpe, dice palabras alentadores tales como: “ya”, “sí”, “continúe”, siempre mantiene contacto visual, previene interrupciones, tiene una postura física que demuestra interés, y hace preguntas apropiadas.

Habilidad	Descripción
Preguntar	<p>Las preguntas son importantes porque consiguen el involucramiento de las personas en el proceso. Sin la ayuda de su gente, usted nunca estará en una posición realmente fuerte para tomar decisiones. Sus colaboradores generalmente tienen las respuestas, ¡si usted tiene las preguntas! Existen dos tipos de preguntas: (a) preguntas que le ayudan a descubrir más acerca de los hechos (preguntas cerradas): ¿qué? ¿de o hacia dónde? ¿quién? ¿por qué? ¿cuándo? ¿cómo? ¿cuál?, y (b) preguntas que le ayudan a generar soluciones (preguntas abiertas): ¿Qué piensa Usted acerca de? ¿Cómo deberíamos hacer? ¿Cuándo podríamos? ¿Qué sugiere Usted para solucionarlo?</p>
Brindar Apoyo	<p>Las personas necesitan apoyo para sentir que sus ideas son realmente tomadas en cuenta. El apoyo se transmite a través de la conducta o actitud del tutor en contacto con el empleado. La mayoría de los empleados se sienten motivados a contribuir si la otra parte: presta atención y escucha atentamente, indaga sobre lo que se dice, utiliza las opiniones y recomendaciones de los empleados, no evalúa la información prematuramente, manifiesta que aprecia las ideas o se muestra de acuerdo, demuestra estar preocupado, pide disculpas, provee soluciones inmediatas a las necesidades del empleado, se pone en los zapatos de su gente.</p>
Resumir	<p>Todos sabemos que las discusiones pueden salirse "del rumbo". Alguien introduce un concepto tangencial, la gente se exalta, la discusión toma otro curso. El papel del tutor es el de encauzar la discusión, manteniéndola en curso a través del uso de resúmenes. Los tutores deben utilizar los resúmenes para: integrar los puntos principales de la discusión, describir de manera concisa lo acordado, mantener en curso la discusión, enfatizar un acuerdo en particular, cerrar la discusión (por ejemplo los hechos importantes, las soluciones posibles, etc.). Los resúmenes se usan para recuperar la atención en el tema enfocado, para mantener organizada la discusión y para sumarizar los puntos clave y acuerdos alcanzados.</p>

Habilidad	Descripción
Evitar Malentendidos	<p>La prevención de malentendidos es una de las Habilidades más importantes de la Retroalimentación con los empleados. Finalmente el punto clave de la comunicación, es el entendimiento y la búsqueda de acuerdos. ¿De qué sirve una discusión si las dos partes acaban con una comprensión diferente de lo que se ha convenido y en desacuerdo? El tutor necesita un sistema para verificar la información y cerciorarse de que comprende completamente los detalles de los comentarios de la otra persona, así evitará malentendidos. ¿Cómo hace uno esto? Haciendo preguntas como: ¿Está Usted esta diciendo que...? ¿Está Usted sugiriendo que...? ¿Usted cree que nosotros deberíamos...? ¿Permítame ver si le entiendo...? Este tipo de pregunta tienen muchas ventajas, porque: demuestran su interés, evitan los errores graves, enfrían las discusiones acaloradas, enfocan a las personas en lo que tiene que hacer y ayudan a evitar equivocaciones en el futuro.</p>
Manejo de Desacuerdos	<p>Cómo manejar una diferencia de opinión o un desacuerdo y, al mismo tiempo, desarrollar y motivar al empleado para lograr los resultados del negocio. La respuesta es manejar las diferencias de manera "discreta, pero con honestidad". Fácil de decir. Pero realmente no tan fácil de hacer. La mayoría de las personas tienen una tendencia instintiva de reaccionar inmediatamente cuando oye algo con lo que no concuerda con su realidad. Saca inmediatamente cosas como: "yo no estoy de acuerdo," o "eso está mal," o "eso no va conmigo". Entonces justifica su desacuerdo. Este enfoque conduce a fricciones y resta motivación. En el momento en que el empleado "escucha" las palabras de desacuerdo, empieza a ponerse a la defensiva y a no escuchar las razones, de forma tal que nunca un tutor podrá contar con su apoyo e involucramiento. La siguiente técnica le ayudará abordar estos desacuerdos: Escuche las sugerencias/ hechos/ opiniones del empleado, haga preguntas aclaratorias y exploratorias, demuestre hechos /opiniones /evidencias, no se ponga a la defensiva o utilice frases de defensa (no hay, imposible, no fue así, me extraña, etc.), resuma los puntos clave y llegue a compromisos, finalmente, verifique que los compromisos son claramente comprendidos por todos.</p>

Habilidad	Descripción
Equilibrar el Control de la Reunión	<p>Una manera de controlar una reunión de retroalimentación, es proporcionando información, dando al empleado el beneficio de su experiencia y conocimiento. Generalmente esto es fácil de hacer. A todos nos gusta hablar a otra persona sobre lo que conocemos mejor. La buena habilidad de discusión significa escoger el momento correcto para compartir su conocimiento, opiniones o sugerencias. Es importante elegir el momento preciso. Los empleados se resienten mucho a esto. Recuerde algunos de estos comentarios: ¿Había un jefe que simplemente amaba tener la sartén por el mango? ¿Qué no permitía hablar? ¿Que no dejaba de decir a todos qué, dónde, cuándo, y cómo? ¿Recuerda su frustración? Debe haber un equilibrio entre el control exagerado (dar Usted toda la información) y ningún control (nunca decir nada). EL Tutor hábil detecta cuándo aportar los hechos disponibles al empleado. Entonces cambia a un tono narrativo. El truco es hacer suficientes preguntas para estar seguro de no aburrir a los demás y que los demás participen activamente. El equilibrio depende del tema o el tipo de discusión y del tipo de empleado. Cuando Usted ayuda a un empleado nuevo, tenderá a hablar más que cuando trabaja con uno experimentado. <i>ES UNA CUESTIÓN DE EQUILIBRIO.</i></p>
Organizar la Reunión	<p>Para ser eficiente, el tutor también debe <i>organizar</i> y <i>controlar</i> la discusión. Al hablar de la habilidad de organizar y controlar la discusión, hablamos de “Estar claro en el proceso de tutoría y mantener la discusión en curso”. Para esto, usted tiene que estar seguro de tres partes fundamentales de la reunión: ¿Cómo COMENZAR la reunión? ¿Cómo MANTENER la reunión en CURSO y con la PARTICIPACIÓN activa del empleado? ¿Cómo CERRAR la reunión y evitar malentendidos?</p>

Estas habilidades deben ser manejadas adecuadamente por todas las personas que proveen retroalimentación y tutoría a los empleados, de forma tal, de facilitar el manejo de las reuniones y de alcanzar los objetivos propuestos.

Estas habilidades deben ser adecuadamente desarrolladas, seguidas, retroalimentadas y fomentadas en todos los tutores, para garantizar que la retroalimentación se esta llevando de acuerdo a lo requerido y el tutor utiliza activamente las habilidades críticas del proceso de apoyo de sus discípulos.

(ii) Las Conductas del Tutor:

Las conductas son grupos de comportamientos, rasgos de personalidad ó cualidades individuales, las cuales se traducen en acciones específicas, que son realizadas por aquellos Mentores considerados como excepcionales en el manejo del proceso de coaching. Estas conductas, redundan en el establecimiento y fortalecimiento de las relaciones Mentor-Discípulo. Dentro de las principales conductas del Mentor, podemos mencionar diez (10) claves:

CONDUCTA	EL MENTOR
Confianza	Permite que los discípulos aprendan de su propia experiencia y de sus errores
Compasión	Genuinamente se preocupa por el desarrollo y el bienestar personal de sus discípulos
Empatía	Entiende los sentimientos y necesidades de desarrollo de sus discípulos como si fueran suyas propias
Generosidad	Da su experiencia y conocimiento en abundancia, sin esperar nada a cambio
Humildad	Ante sus discípulos, no trata de exhibir ó de mantener un ego personal por su experiencia y conocimiento
Integridad	Actúa en concordancia con lo que dice y con los valores organizacionales
Interés	Demuestra interés y provee reconocimientos por los avances y esfuerzos de sus discípulos
Paciencia	Es tolerante y espera a que los discípulos actúen por sí mismo, antes de tomar alguna acción personal
Pasión	Es apasionado y demuestra energía por el aprendizaje y desempeño de sus discípulos
Perseverancia	Es constante con el desarrollo de sus discípulos hasta conseguir los objetivos y metas planteadas

Debemos garantizar que los Mentores de todos los niveles, tengan y practiquen estas conductas, la mayoría del tiempo, pero especialmente, en los procesos de interacciones con sus discípulos, de manera de asegurar que las relaciones Mentor-Discípulo fluyen de manera adecuada y se fortalecen consistentemente.

Durante todo este artículo hemos enfocado en la importancia del proceso de coaching y su impacto en los resultados, pero este proceso se fundamenta en las habilidades y conductas de los Mentores, elementos primordiales para impulsar una cultura de ejecución de forma tal que dentro de los modernos procesos de planeación debe tomarse importancia en la creación de un ambiente de retroalimentación y desarrollo de todas las personas a través del fortalecimiento de las capacidades de los Mentores.

Conclusiones:

Existen muchas investigaciones que nos indican el impacto de la ejecución en los resultados organizacionales, estas evidencian que el éxito no radica en el diseño de la estrategia, sino en transformar los Planes en Acción y la Acción en Resultados, proceso que denominaremos **“Cultura de Ejecución”**. La creación y fomento de esta **Cultura de Ejecución** significa varios elementos organizacionales armonizados entre sí, sin embargo, para que esta cultura suceda, necesitamos integrar de forma sistemática al modelo de gestión, tres impulsores organizacionales claves: (i) el proceso de toma de decisiones, aprendizaje y mejora del desempeño, (ii) la información accionable, y (iii) el desarrollo del capital humano (denominado 8 Cs).

Una de las principales palancas en la formación de este capital humano, catalizador de la cultura de ejecución, es el proceso de seguimiento,

Acerca del Autor:

Alvaro Reynoso, trabaja para varias Universidades, en los cursos de Productividad, Calidad y Scorecard, tales como: Texas A&M University, Department of Agricultural Economics, UCA en Nicaragua, Universidad Francisco Marroquín de Guatemala, FEPADE de El Salvador, Universidad del Valle de Guatemala, ESPE de Ecuador y otras más. Actualmente es Director para Latinoamérica de las Empresas PCA y StrategyLink© que se dedican al Diseño, Implementación, Ejecución y Automatización del Performance Scorecard y a la creación de una Cultura de Ejecución en 15 países de Latinoamérica.

www.pcasa.com

www.strategylinksolutions.com

reynosoa@strategylinksolutions.com

retroalimentación y mentoría (coaching). El Mentor (coach) es un maestro, un guía, es simplemente alguien que ayuda a alguien a aprender algo, que de otra manera hubiera aprendido menos bien, más despacio, o no hubiera aprendido. Hay ausencia de poder dentro del proceso, los mentores no son figuras de poder, sino son impulsores y catalizadores del aprendizaje de las personas. Los mentores no enseñan, sino facilitan un contexto para que el discípulo aprenda, no dan soluciones, sino que facultan y dan recomendaciones para que el discípulo descubra por sí mismo como resolver sus problemas, todo ello lo pueden crear y fomentar gracias al manejo y desarrollan las habilidades y conductas necesarias para el proceso de Mentoría. A lo largo de este artículo nos concentramos en desarrollar los tipos

de coaching que un Mentor debe proveer para la ejecución de la estrategia, en el proceso de coaching y su impacto en los resultados, y en las habilidades y conductas que se necesitan para garantizar que la retroalimentación y mentoría sea una verdadera Cultura en la Organización, una cultura que apoye e impulse el logro de los resultados individuales y organizacionales esperados.