

FORMACIÓN, COACHING Y MENTORING: INGREDIENTES DE LA FÓRMULA DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Toda empresa, proyecto o equipo profesional capaz de brindar soporte a su gente en materia de conocimiento (Formación), habilidades (Mentoring) y actitud+motivación (Coaching) tendrá mucho ganado en la carrera constante hacia el Éxito. 'Sublimada' de la conocida 'fórmula de la felicidad' de Victor Küppers ([conocimiento + habilidades] x actitud), la 'felicidad empresarial' (Éxito) depende en gran medida de la gestión del conocimiento desde la formación, la maduración de habilidades desde el mentoring, y el abordaje de la actitud + estímulo motivante desde el coaching. O: [formación + mentoring] x coaching = Éxito.

Una empresa es un conglomerado de factores interactuando en un contexto (digamos "mercado") con un fin genérico ("éxito") que puede asumir diversas formas específicas dependiendo del tipo de empresa y de contexto. Una clara definición del tipo de empresa llevará a la instauración de una "cultura" propia fácilmente identificable por parte de sus componentes, y la adaptación estratégica al contexto (fluctuaciones sociales y de mercado, detección de nichos aprovechables según necesidades que evolucionan constantemente, etc.) garantizará condiciones competitivas favorables en pos del logro de objetivos que han sido fijados por el/los líderes desde (normalmente) el optimismo realista: "qué puede lograrse en tales condiciones".

Liderazgo, entonces, junto a Estrategia competitiva y otros conceptos relacionados, serán definitorios respecto a los 'pilares' mencionados para abrir este artículo: Formación, Mentoring, Coaching.

Un alto grado de atención en tiempo real al devenir tanto de la empresa como de su contexto

(necesitándose para esto último un mínimo grado de "permeabilidad" o apertura) determinará a tiempo la eventual necesidad de reforzar cualquiera de los tres pilares del éxito, en vez de desarrollar automatismos como el típico "los resultados bajan, enviemos a la gente a formación", que pueden significar tanto una pérdida de tiempo como de dinero, además de desmotivar a un personal que posiblemente tiene su conocimiento en orden, siendo las principales causas de los resultados pobres atribuibles a factores bien diferentes (fallos de liderazgo, descontento con la política de incentivos o compensación, incapacidad de volcar en la práctica el conocimiento teórico adquirido durante el período formativo, etc.).

Sólo si la gente necesita **aumentar o renovar su conocimiento** (por súbitos cambios, evolución o crecimiento en el mercado que gestionan, p. ej.) será necesaria una acción de **Formación**.

Si la necesidad fuese, en cambio, la de **materializar en la práctica lo ya gestionado en formación** (uso práctico de herramientas, modos efectivos de persuasión al cliente en la interacción directa, etc.) cabe una acción de **Mentoring**, con personal cualificado "codo con codo" junto a los trabajadores que requieren ejemplo + consejo prácticos.

Por último, si se detectase una necesidad concerniente a la **actitud personal o profesional junto** (eventualmente) **a falta de motivación** (o descenso de la misma) entonces se hace imperativa una acción de **Coaching**.

Así, el Formador detectará necesidades específicas de conocimiento, las gestionará durante la sesión (o sesiones) que se haya(n) planificado, verificará que dicho conocimiento ha sido incorporado por los asistentes con un mínimo grado de aprovechamiento inercial luego de la sesión, e informará a los responsables de Equipo sobre



“ El típico ‘*los resultados bajan, enviemos a la gente a formación*’ puede significar tanto una pérdida de tiempo como de dinero, además de desmotivar a un personal que tiene su conocimiento en orden, siendo las causas de los resultados pobres atribuibles a factores bien diferentes...

eventuales formas de apoyar “a posteriori” lo aprendido y gestionado para obtener los mejores resultados.

El Mentor, a su vez, “recogerá el guante” formativo y se asegurará de que el personal sea capaz de cristalizar de modo práctico en la gestión

diaria de su mercado todo lo aprendido en formación, detectando eventualmente “lagunas” entre teoría y práctica que deberá solucionar desde su acción de apoyo directo a los trabajadores en tiempo real para optimizar la ejecución de sus tareas.

El Coach, finalmente, acompañará al Equipo o sus individuos en el crecimiento personal necesario para garantizar la máxima autoconfianza desde la detección de las propias “riquezas” (recursos, talentos, posibilidades) y la solución a eventuales limitaciones o barreras (emocionales, psicológicas, etc.) en pos de lograr los mejores resultados posibles.

También actuará de manera puntual ante detección de problemas actitudinales que perjudiquen la convivencia (y paralelamente la productividad) así como en los casos evidentes de falta de la motivación necesaria para avanzar.

Mejor siempre activar Formación, Mentoring y/o Coaching de manera proactiva (muchas veces “preventiva” al mismo tiempo) en vez del funcionamiento Reactivo que suele llegar como “apagafuegos” luego de detectar fallos que podrían haberse previsto.

Para completar el mapa de influencia de cada componente de la realidad empresarial, mencionemos el artículo “Effect of Organizational Communication and Culture on Employee Motivation and its Impact on Employee Performance”, de **Idris Gautama So** y otros, en que comprueba, investigación mediante, la escasa

influencia de la “cultura” de empresa en la productividad (si bien es obvia su importancia en cuanto a la necesaria identidad corporativa) en comparación con la “motivación”, cuya incidencia en performance + productividad es mucho mayor.

De lo anterior se desprende la evidencia del Coaching como elemento más importante de la fórmula de apertura, respecto a la Formación y el Mentoring. Por algo es el multiplicador. Y el que cubre el factor preponderante en la performance: la motivación (además de la clave actitudinal, que a su vez incluye el pensamiento, las emociones y el comportamiento de cada empleado).

El liderazgo efectivo desde una conciencia permanente sobre la realidad, junto al necesario análisis estratégico de la misma en todo momento, determinará siempre las acciones necesarias (formativas, de mentorización, o de coaching, entre otras) para garantizar la mayor aptitud competitiva y, con ella, las mejores posibilidades de obtener los resultados deseados. La comunicación será, asimismo, el factor aglutinante y el terreno en el que se juegue la “partida” diseñada para lograr dicho éxito.

Una efectiva comunicación vertical y horizontal (en el caso de las estructuras piramidales, al menos) hará posible la gestión exitosa de la **formación**, la maduración de habilidades prácticas necesarias para triunfar (**mentoring**), y la implementación desde el **coaching** de medidas que promuevan una actitud positiva o un alto grado de motivación de todos los miembros de la empresa.

Si todo ello funciona coordinadamente, la felicidad (o al menos el éxito :) debería ser el resultado esperable. ■

Bernardo Facta

Autor del libro *Comunicación que funciona* de ESIC Editorial.

