

"¿QUÉ MÁS SE TE OCURRE?"

LIDERAZGO Y COACHING

PROCESO, HABILIDADES, APLICACIÓN

Coaching. La palabra nos gusta. Evoca solidaridad, empuje, no sentirse solo. Como "Reingeniería" evocó "ser serio y técnicamente revolucionario" y "Liderazgo" a la persona enorme que puede con todo.

El coaching, sin duda, se perfila cada vez más como un enfoque de gestión del talento que, no sólo contribuye de manera contante y sonante a los resultados del negocio, sino que permite además, darles una "salida digna" a los Directores para que puedan admitir lo que todo el mundo sabe: Que no son perfectos y que necesitan ayuda.

Ya sea porque esta Directora está preocupada porque el puntaje de sus reportes directos en la última evaluación de 360, en el área de "desarrollo del talento humano" resultó bajo para ella; o porque aquél Director desea comportarse más corporativamente en ambientes multi-culturales; o simplemente porque el de más allá quiere pasar menos tiempo en aviones y más con su familia; en todo caso, el coaching ofrece la posibilidad de descubrir perspectivas frescas, distintas, y alentadoras para resolver estas situaciones.

¿Cómo hace esto el coaching?

Piense por un momento en los 3 puntos siguientes:

1. ¿Que pasaría si alguien externo a la organización, de manera objetiva y con la experiencia, perspicacia y sensibilidad suficientes, entendiera el vínculo entre el problema personal o punto en que el Gerente necesita desarrollo o mejora, y el logro de los objetivos del negocio? ¿Y si esta persona pudiese confrontar a estos gerentes con información basada en hechos (encuestas, entrevistas con los reportes directos, clientes, etc) acerca de lo que deben cambiar, y pudiese hacer este proceso de confrontación en una forma provocativa, pero además cuidando la autoestima del Gerente? ¿Acaso no sería esto un buen inicio?
2. ¿Y si además, esta persona, lograra a través de preguntas inteligentes y enfocadas, hacer que estos Gerentes definiesen con claridad y realismo sus metas de cambio, se comprometieran a establecerlas por escrito (como uno se compromete con un contrato) y ayudasen además al Gerente a definir acciones concretas para alcanzar dichas metas? ¿Sería un avance?
3. ¿Y si, aparte, se programasen sesiones espaciadas convenientemente para dar información (feedback) al Gerente, acerca de lo que se va alcanzando o no, y como producto de ello empezáramos a observar progresos en el estilo de gestión humana del Gerente que impactan positivamente los resultados del negocio?

Suena bien, ¿No le parece?

Pues bien, esto es lo que, en esencia hace un coach.

Aunque suena sencillo, no lo es tanto. El proceso descrito requiere continuidad, experiencia, buen juicio, conocimiento de sí mismo, autocontrol, y disciplina para seguir los pasos centrales de la metodología del

coaching. Y no es ningún misterio que muchos de nosotros no tendemos a ser disciplinados, a darle oportunidad a los procesos continuos que vayan más allá del plazo cortísimo, a ser abiertos y -en cambio- nos encanta dar consejos, u ofrecer soluciones, que con raras excepciones no sirven de mucho. El maestro de quién más aprendí se limitaba a decir durante casi todas sus clases una sola frase: "¿Qué más se te ocurre?"

¿Cómo funciona?

El coaching usa el trabajo real como vehículo para facilitar el aprendizaje y no un curso en un aula. Además la información acerca de cómo lo hace usted, (el feedback) se da de manera inmediata sobre el desempeño real. Y sabemos que las personas aprenden mejor haciendo tareas reales, con fechas límite, que simulando situaciones. Veamos los pasos.

Pasos del Proceso

1. Establezca el tema de interés para el cliente y ayúdelo a identificar sus objetivos de manera realista, alcanzable, específica y medible
2. Promueva que el cliente descubra las acciones que la llevarán a ella a alcanzar las primeras metas que ella misma ha propuesto
3. Establezcan entre ambos los parámetros alrededor del proyecto de coaching (Qué, quién, cómo, recurso que necesitará, nivel de compromiso del cliente, etc)
4. Autorice y Faculte al cliente (reporte directo en este caso) para que tenga la autoridad para realizar las acciones acordadas hasta la próxima vez que se reúnan. Remueva obstáculos.
5. Resuma: Asegure que hay consistencia de expectativas entre usted y el cliente, y recapitule qué hará ella hasta la próxima sesión.

El proceso requiere del coach la capacidad de escuchar activamente, formular preguntas inteligentes, enfocadas y relevantes, sondear con tacto las consecuencias de las acciones propuestas por el cliente para re-dimensionar el alcance de las mismas, compartir sus propias experiencias en las que tuvo problemas sin abrumar su cliente, y utilizar el silencio de manera selectiva para tranquilizar, estimular, o presionar. Después de este vistazo, permítame preguntarle algo.

Es probable que usted haya sobrevivido hasta hoy sin necesidad de usar el coaching. Su competidor, en algún lugar, lo está aprendiendo. Usted,

¿Va a esperar a ver qué pasa?

Ramiro Ponce es Director General de RAMIRO PONCE & ASOCIADOS

E mail: rpf54@intelnet.net.gt

<http://www.ramiroponce.com>