

El coaching como herramienta de mejora de directivos y profesionales

Por Antolin Velasco

Socio Director de Human Coaching

Vocal Junta directiva AECOP

Este artículo ha sido publicado en la revista a+

Como toda palabra que nos llega de los USA, el coaching se maneja a diestro y siniestro en cualquier situación y en ocasiones se ofrece por cualquiera que piensa que puede aprovechar el empuje comercial de la misma, sin muchas veces profesionalidad ni rigor.

En este caso me estoy refiriendo al coaching profesional o ejecutivo, que es el que se utiliza en procesos de entrenamiento de directivos y profesionales cuyo objetivo es la mejora del desempeño y por lo tanto de los resultados de un directivo o profesional en su puesto de trabajo.

No es, claro está la única herramienta que se puede utilizar para conseguir ese objetivo. Tenemos también la formación, el mentoring y otras acciones de desarrollo que podrían hacer lo mismo, pero el coaching es una herramienta distinta de todas las anteriores y con mucha mayor potencia.

Podríamos definir el coaching como un proceso de aprendizaje que se realiza entre un maestro (el coach) y un aprendiz (el coachee) cuyo objetivo se centra en que el aprendiz pueda alcanzar los objetivos que se propone. El coaching está centrado en el trabajo o la tarea, en la persona y normalmente en su esfera de relaciones interpersonales.

El coach no ofrece recetas, ni atajos, ni siquiera enseña nada al coachee. El coach le sirve de espejo, se trata de que sea el coachee el que encuentre su camino, de que busque dentro de sí la solución al problema que tiene, de que explore en otras direcciones.

El trabajo del coach es el de abrir las posibilidades y orientar la búsqueda por otras alternativas, por caminos distintos de los que habitualmente transita el coachee.

El coaching se puede emplear en muchas situaciones a lo largo de la vida profesional de una persona o dentro de las empresas. Desde el momento en que se elige la carrera, o se busca un trabajo; o se quiere cambiar de trabajo, después de años de experiencia. En las empresas, en momentos de acogida de una persona en un equipo, o cuando nombran a un nuevo jefe, o en procesos de cambio, fusiones y absorciones de empresas, expatriaciones y vueltas. El coaching también se puede utilizar para iniciar proyectos de emprendizaje o para prepararse para la (pre)jubilación. También se utiliza, como no, en momentos en que se quiera abordar una mejora en el desempeño de un directivo o incluso de un equipo entero.

En todas estas situaciones se requieren dos requisitos imprescindibles:

El primero es que el coachee debe participar en el mismo de forma voluntaria. No sirve que esa "voluntariedad" sea inducida o forzada. Si la persona en cuestión no quiere de verdad colaborar, el proceso no cumple la premisa fundamental. Al fin y al cabo es el coachee el que por una parte obtiene los beneficios, pero también busca las soluciones y pone en marcha las medidas acordadas.

El segundo es que se precisa una participación activa. No es posible un proceso de coaching si el coachee no se involucra y participa de forma activa. No se trata de aprenderse una lección ni de participar de forma más o menos rutinaria en un curso. En el coaching no hay alumno ni profesor, el coach no enseña, es el coachee el que define el problema, pero es también el que busca la solución, lo que implica participación activa.

No es sencillo ni fácil participar en un proceso de coaching. Es preciso estar preparado y afrontar situaciones que pueden resultar incómodas. Muchas veces no nos gusta vernos tal y como somos y en el coaching es preciso aceptarse uno mismo tal y como es. También se requiere fuerza de voluntad para abordar el plan de trabajo acordado, debiendo cambiar en ocasiones hábitos muy arraigados.

¿Puede un directivo ser coach de su equipo? Pues sí, no solo puede sino que debe. De hecho el mejor coach de una persona puede ser su jefe. Ahora bien, no resulta fácil ser coach y directivo a la vez. Lo primero es que no se puede ser coach de todas las personas del equipo. Si una persona no quiere o no sabe hacer su trabajo, quizás lo que necesite sea otra herramienta y no coaching (formación o motivación, por ejemplo). El coaching es efectivo cuando las personas del equipo saben y quieren hacer el trabajo.

Las funciones del directivo, son varias, una de ellas es asegurarse, participar y preocuparse por el aprendizaje de su equipo. En este sentido es en el que el directivo ejerce la labor de coaching.

La labor de coach requiere método y paciencia y muchas veces el directivo desconoce el uno y no tiene la otra. Si el directivo tiene mucha prisa para conseguir los objetivos o hacer que sus colaboradores aprendan a toda velocidad un nuevo sistema, metodología, truco de consultor del último gurú del management, etc. No podrá realizar su labor de coach. El aprendizaje tiene su ritmo y para ello las prisas y las imposiciones ("eso se hace así porque yo lo digo que soy el jefe") no son válidas.

El coaching requiere también método. O sea que el directivo debería asistir a algún programa de formación especializado en el tema, en el que aprendiera los conceptos esenciales y algunas técnicas del coaching.

Antolín Velasco Maíllo

Socio Director de Human Coaching

Vocal de la junta directiva de AECOP