

LÍDER COACH; UNA MIRADA PRACTICA



Marco A. Fernández Navarrete
Persona

“Escucharles con la mayor comprensión y afecto posible les ayuda enormemente a encontrar las causas basales de su problema y si es posible ofrecer algún testimonio o experiencia que ustedes hayan vivido que ayude a la persona a ver la solución”

No cabe duda que, uno de los mayores desafíos que enfrentan nuestros líderes en las organizaciones de hoy, es el ejercicio de la delegación como una práctica virtuosa que los habilite como líderes para hacer frente a las múltiples responsabilidades cotidianas planificadas y no planificadas y para agregar valor duradero en acciones que verdaderamente demanden la expresión de sus más altas potencialidades humanas.

Es interesante partir señalando que, no todos nuestros colaboradores se encuentran en igualdad de condiciones para asumir misiones específicas, de manera que debemos asumir nuestra responsabilidad como líderes en el proceso de formación de los integrantes de nuestros equipos. Son múltiples las herramientas que podrían ayudarnos para ello, pero sin duda el *coaching* es una muy poderosa.

El rol de Líder Coach cobra especial relevancia en el proceso de formar a nuestra gente. A continuación y basado en mi experiencia me permito ofrecer algunos *tips* que podrían ayudar a comenzar con esta tarea:

1. En primer lugar señalar que el o los actores del proceso son por un lado el líder *coach* y por otro el colaborador que recibe la orientación como *coachee*. Al proceso le denominamos *coaching*.
2. Un trabajo de *coaching* eficaz normalmente consiste en reuniones de no más de 60 minutos con cada uno de nuestros colaboradores con una periodicidad de al menos 3 reuniones al año. Una reunión cada 4 meses. Debemos destacar que del total de horas trabajadas en el año, dedicar 3 horas al año a cada colaborador es dedicarle en concreto 0.13 % de nuestro tiempo laboral total anual, ¿será mucho? Verdaderamente esta es una de las funciones que más distingue la diferencia entre el concepto de jefe y de líder profesional.

3. El proceso de *coaching* nace de la necesidad de cambio identificada en nuestro colaborador, desde aquí, con mi experiencia como líder acompañare al *coachee* en su proceso de crecimiento y desarrollo.
4. Para iniciar el proceso de *coaching* es fundamental abrir un espacio conversacional con el colaborador que permita generar un ambiente para la indagación y preguntas que permitan identificar el objetivo con el que se trabajará cada sesión. Identificar el objetivo es definir con la mayor claridad posible el quiebre que la persona tiene en alguno de sus dominios personales. Entiéndase también como debilidades, oportunidades de mejora o brechas que se requiera cubrir.
5. Para orientar la exploración de los quiebres o identificación de objetivos, debemos entender que las personas poseemos a los menos tres dominios fundamentales con los cuales nos movilizamos:
 - ✓ El primero de ellos es el dominio de las relaciones, con sus jefes, con sus pares y con sus colaboradores, con sus familias o en el ámbito social. En cualquiera de las dimensiones yo podría encontrar un quiebre para trabajar. Aquí la pregunta clave es: ¿en el dominio de tus relaciones, ves alguna dificultad?, dejando claro al *coachee* cada una las posibilidades.
 - ✓ El segundo dominio está en el plano de los propósitos. Es fundamental que los propósitos personales y/o expectativas estén alineados con los intereses de la empresa en la que trabaja la persona. Aquí la pregunta ¿podrías hablarme de tus expectativas personales y laborales? ¿ves posible que logres cumplir tus expectativas en esta empresa? Personalmente me ha tocado conocer personas que declaran con mucha fuerza sus propósitos fuera de la empresa y que no obstante, son gente que muestra un gran compromiso profesional con sus responsabilidades laborales. Un rol fundamental del líder profesional es gestionar las expectativas de sus colaboradores. Por cierto que esto debe entenderse como hacer acciones (gestionar) reportando resultados al interesado y no necesariamente asegurar resultados al colaborador.
 - ✓ El tercer dominio es el de las capacidades, aquí lo que corresponde es indagar sobre cuáles cree la persona que son sus principales brechas para poder alcanzar el logro de sus propósitos. Aquí la pregunta es ¿Qué competencias crees tú que debes adquirir para lograr cumplir con tus expectativas? Conversar sobre este dominio permite al líder una muy buena aproximación a las necesidades de capacitación del colaborador y a conocer las bases sobre las cuales, posteriormente en la reunión de evaluación del desempeño (otra gestión distinta al *coaching*), se puedan diseñar los objetivos personales de desarrollo y/o plan de carrera de las personas.

En algunas ocasiones me ha ocurrido que las personas no logran hacer foco en sus quiebres y debemos comprometer una nueva reunión para seguir indagando en otros planos, en otros casos me ha pasado que en el momento que la persona se despide para retirarse, emite su último comentario y muestra allí su quiebre.....El *coach* debe estar muy atento al comportamiento del *coachee* en todo momento, evaluando su ánimo, disposición, expresión corporal, contacto visual, nivel de ansiedad, etc... todo representa una ayuda para explorar y descubrir el quiebre sobre el cual trabajar.

6. Una vez identificado el o los quiebres en el *coachee*, conviene indagar con la mayor profundidad posible las causas que motivan la dificultad en la persona, teniendo en cuenta que muchas veces nuestro comportamiento no es más que la punta del iceberg de un problema mayor que cargamos interiormente en calidad de trauma y que a veces las personas no se dan cuenta de ello. Escucharles con la mayor comprensión y afecto posible les ayuda enormemente a encontrar las causas basales de su problema y si es posible ofrecer algún testimonio o experiencia que ustedes hayan vivido que ayude a la persona a ver la solución. En fin, aquí la clave está en la convicción respecto del concepto de “*conversaciones que curan*” y un deseo auténtico y verdadero de querer ayudar al otro. Sin esto último, es mejor no incursionar en la función de líder coach, podría traer más costos que beneficios.
7. Una vez identificadas las diversas aristas y causas del quiebre en nuestro colaborador, ya en una segunda sesión, es la hora de construir un **plan de acción**, en este momento el *coachee* es el gran actor que debe ir reflexionando con la guía del *coach*. Para este momento mi estrategia preferida es un análisis SCQ (Situación, Complicación, Pregunta) por medio del cual se logran identificar los pasos o acciones a seguir por el *coachee*. En la práctica este análisis funciona muy bien haciendo que el colaborador responda con el mayor análisis y detalles posibles las siguiente interrogantes:
 - ✓ Respecto del quiebre; ¿Qué de lo que estoy haciendo bien hoy día debo seguir haciendo?
 - ✓ Respecto del quiebre; ¿Qué de lo que estoy haciendo hoy debo dejar de hacer?
 - ✓ Respecto del quiebre; ¿Qué nuevas acciones debo empezar a hacer?
8. Con las respuestas a cada una de estas preguntas nace el plan de acción para nuestro colaborador de cara a su quiebre o brecha personal. A partir de aquí corresponde entonces en una tercera sesión hacer un seguimiento a las acciones comprometidas por el *coachee*. En este momento el *coach* debe demostrar el máximo de tolerancia y comprensión frente a los incumplimientos, debiendo centrar su atención en las

medidas remediales que permitan superar los obstáculos de *coachee* para concretar las acciones. En caso contrario, el *coachee* cumplió con sus compromisos, corresponde indagar sobre su nueva condición emocional con el objeto de sellar el acuerdo de cambio personal con su colaborador y si se estima conveniente seguir avanzado en la superación de otros quiebres personales.

Marco A. Fernández Navarrete

marco@possibilitas.cl

