

UTILIDAD DEL COACHING EN PROYECTOS Y PROCESOS

Cuántas veces ha participado en algún proyecto, que incluía la implantación de nuevos procesos dentro de una organización, y no ha acabado por responder a todas las expectativas iniciales? O bien la realización del proyecto o el alcance de los resultados han supuesto un tiempo considerablemente mayor que el previsto inicialmente?

Cuántas veces, tras realizar un análisis posterior de estos hechos ha llegado a la conclusión, o ha oído decir que la gente no estaba preparada, o bien que no se había “abonado previamente el terreno” dentro de la organización?

Aquellos proyectos, materializados en la implantación de nuevos procesos, tienen una componente de “presión” sobre los implicados, vs. Usuarios, porque inducen cambios en su modo de trabajo y competencias. En muchos casos incluso requieren competencias adicionales. Y es, en este “espacio” existente entre proceso y usuario donde debe producirse la aceptación emocional e intelectual de éste último. En este contexto las personas se preguntan:

¿En qué salgo beneficiado?

¿Por qué hacer un esfuerzo adicional?

Y debieran preguntarse:

¿Puedo funcionar a un nivel superior?

¿Siento pasión por “cómo estoy haciendo las cosas?”

En este momento nos adentramos en uno de los principios del coaching: “Toda situación es susceptible de ser mejorada a pesar de parecer funcionar correctamente”

En efecto, existe siempre un nivel más elevado hacia el cual podemos dirigir nuestros asuntos, nuestra vida y nuestras competencias en general. Esto es tan válido para el coaching como para los proyectos que se introducen en una organización: ambos tienen una vocación o finalidad de mejora. Los unos actuando directamente sobre un modelo de negocio, los otros sobre las personas y por ello nuestra visión consiste en establecer o reforzar el nexo entre organización-proyectos y actores-usuarios para facilitar el éxito del proyecto reforzando las competencias necesarias al mismo mediante el coaching. El “Coaching Corporativo” es financiado por la empresa, se enmarca en un proyecto, y está dirigido a la mejora de competencias relacionadas con el mismo, creando un espacio de interacción entre coacher y coachee. Este espacio es a su vez otro proceso con un inicio, un durante y un final.

Inicio: Es necesario definir y clarificar las expectativas del coachee hacia el coach. Esta labor no está exenta de dificultad puesto que la demanda de coaching ha partido de la empresa y no del sujeto y por lo tanto podrá coincidir o no con los intereses de éste último.

La experiencia y el “saber hacer” del coacher se convierte, más que nunca, en el factor diferenciador pues se trata de crear la demanda en el coachee para transformar el principio de “obligatoriedad” en una oportunidad. De este modo se propicia el cambio de “sujeto pasivo” a “sujeto activo” en el proceso de coaching maximizando su buena disposición al mismo.

Superado este primer paso con éxito, nos encontraremos ante un sujeto motivado y en unas excelentes condiciones para seguir con “los deberes” de esta fase inicial: clarificar las expectativas del coachee sobre el coach, sobre el proceso de coaching y sobre el resultado con relación a las competencias que hay que mejorar

Esta fase está presidida por el principio de “Accountability”, todo ha de ser medible de forma que se facilite la visualización de los avances realizados.

Desarrollo: A lo largo de todo el proceso deberán quedar claras las expectativas concretas de cada sesión. Ello permite adoptar el enfoque adecuado de la misma y marcar la dirección del esfuerzo a realizar hacia un logro determinado.

Los logros disparan la satisfacción y tienen una gran resonancia en el coachee. Hay que “celebrarlos”, marcar el momento y analizar su significación dentro del proceso de aprendizaje. De este modo el sujeto sale reforzado, se siente reconocido y va visualizando, sesión a sesión, el grado de su progreso en el desarrollo de las competencias que están en juego. Cada logro motiva al coachee reduciendo el “coste personal” del esfuerzo sostenido que ha que realizar en las etapas siguientes.

Final: La significación del logro es tan importante que seguiremos trabajando en ella hasta la fase final, etapa en la que se abordarán además los feedback sobre el coaching, el feedback sobre el coach así como sobre el incremento de la autonomía del coachee.

La confidencialidad es la regla en todo el proceso y el contenido de las sesiones de coaching “queda” entre el coacher y el coachee.

El coaching corporativo es, en un 80% de los casos, “Coaching para Resultados” en el que se aborda el “qué” de forma lineal. Este enfoque alcanza su nivel de eficacia máxima con personas que tienen un objetivo cuantitativo.

El cliente vs. Coachee depende del coach para identificar y encaminar sus pasos hacia la acción. Éste último aporta el enfoque, estructura y apoyo en un proceso cuya duración suele oscilar entre 3-6 meses.

Cuando se trate de abordar un problema muy concreto existe la posibilidad de realizar un “Coaching Breve enfocado en soluciones”. Es un proceso más rápido destinado a crear una conciencia de que las mismas existen mediante su identificación e implantación. De este modo se va fomentando la confianza del cliente que se ve como un experto. Este tipo de procesos puede realizarse en cuatro sesiones de coaching.

Estas modalidades de coaching reflejan la enorme flexibilidad y la potencia de esta “herramienta” que, utilizada en el contexto de un proyecto y enfocada hacia objetivos concretos, proporciona un apoyo sostenido en el desarrollo de competencias indispensables a la implantación exitosa del mismo.

Helena Fernandino

<mailto:hfernandino@ya.com>

Directora de Plataforma Coach Consulting

Miembro Fundador de Coachvillespain e IAC (International Association of Coaches)

Fuentes utilizadas: Allard de Jong, Coachvillespain. Enrique Gómez, Excelenciamutua. Paul Jackson, The solutions focus. Shirley Anderson, Coachmiami y Peter Szabó.