

COACHING: HERRAMIENTA NECESARIA PARA DESARROLLAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

¿El líder puede desarrollar un gran proyecto?

En estos meses hemos tenido la experiencia de impartir formación de Coaching para los responsables de los Hospitales de Neonatología de Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Oviedo y nos mostraban los médicos su gran preocupación que tenían en sus departamentos en cuanto al proyecto que llevaban a cabo. Ellos nos comunicaban que eran grandes técnicos en el mundo de la medicina, sin embargo tenían problemas en dirigir sus equipos. Además tenían una gran capacidad de resolución de situaciones complejas y una gran creatividad para salir adelante en situaciones delicadas cuando está en sus manos la vida de los seres humanos.

Hasta ahora habían dirigido sus equipos mediante el proceso de “acierto-error” y a base de experiencia conseguían sacar en algunos momentos adelante su objetivo, sin embargo están preocupados por el “síndrome quemado” de los médicos debido a que aparte de la formación de medicina junto con el MIR que son cuatro años, si además tenemos que añadir 10 años de desarrollo profesional, estas personas no se encuentran reconocidas en lo sucesivo de su buen hacer profesional y piensan en marcharse de la unidad o incluso de cambiar de país.

Debido a la escasez de médicos que esta teniendo el sector sanitario, se están ocupando las distintas unidades de los hospitales en buscar soluciones para preparar mejor sus mandos o responsables de sanidad que lleven a estos equipos para que les motiven y cambien la actitud en un buen desarrollo sanitario cuando el fin mayor es la vida humana. Por eso hemos aportado soluciones a estos centros sanitarios de España para que su vida personal y profesional tenga una mejoría y un mejor desarrollo de la persona tanto a nivel familiar como con su equipo.

El eslogan de estos cursos ha sido el siguiente: “Si usted quiere ir deprisa, vaya solo, pero si usted quiere ir lejos, vaya acompañado”.

¿Qué importancia tiene la gestión del conocimiento?

El coach tiene que apoyar al coachee para que sea consciente de que necesita un equipo para llegar lejos y para ello tendrá que seleccionar un equipo eficaz, eficiente y efectivo, cuando hablamos de eficaz nos referimos a alcanzar el objetivo y cuando hablamos de eficiente hablamos de alcanzar el objetivo con los recursos necesarios, el término efectivo significa tener un equipo con una actitud positiva y una buena disposición. Esto conlleva a un equipo de alto rendimiento.

A veces no podemos elegir el equipo y tenemos que trabajar con el equipo que disponemos, entonces tendremos que tener en cuenta la estrategia de la organización o el departamento que nos conducirá a alcanzar nuestros objetivos.

Nos referimos a tener clara la visión, misión y propósito que tendremos que transmitir al equipo y también será necesario conocer los valores que serán como los “cimientos” del equipo en los cuales nos apoyamos para alcanzar nuestros objetivos.

También sería necesario que conociera el coachee qué competencias tienen sus equipos y nos referimos tanto a competencias de “aptitudes” y de “actitudes”, después de haber analizado estas competencias y el déficit de algunas de ellas sería necesario la formación o capacitación de esas competencias para desarrollar un equipo de alto rendimiento. De ahí nos viene que el 90% del éxito es debido a equipos altamente preparados en cualquier organización.

El coach también tendrá la responsabilidad de que el coachee tenga objetivos y retos claros que deberá transmitir a sus equipos y también será necesario hacer un seguimiento y una evaluación del trabajo y desempeño por cada uno de ellos, que después corregirá ciertas desviaciones que se produzcan mediante una comunicación positiva y también mostrando el reconocimiento de aquellos logros que habrán conseguido conjuntamente. No olvidemos que las personas se mantienen a partir de cobrar la nómina todos los meses, de sentirse a gusto y reconocidos en su trabajo.

Para todo esto será necesario posiblemente desarrollar un plan de carreras para cada integrante de los equipos que les apoyará para superar situaciones personales y profesionales.

¿Cómo puede motivar un mando a su equipo?

Es importante que el coach apoye al coachee a que observe y tome conciencia de las necesidades que no están cubiertas por sus equipos para apoyarles a que satisfagan sus necesidades y que formen parte de un proyecto que son responsables ambas partes.

¿Qué estrategias tendrá en cuenta el coachee para dirigir a sus equipos?

Es importante la estrategia de la “atención” que mediante la toma de conciencia y un “autochequeo” le apoyará a estar abierto a todo cambio y modificación de hábitos que le hagan más flexible y abierto. Será necesario hacer un chequeo del grupo de cual es el talento emocional, de si están alineados a la nueva visión, misión y propósito de la organización o posiblemente a los nuevos valores.

Además será importante tener en cuenta qué disposición tiene cada uno de ellos y con qué actitud desarrollan su actividad profesional, sin olvidarnos de la edad y el estado personal de cada uno y qué nivel de motivación y satisfacción tiene cada uno en la organización.

No debemos olvidar lo importante que es observar el entorno en el cual se están moviendo todos ellos.

“Una buena atención le llevará a hacer más visible la visión”.

Otra estrategia importante es saber si está el equipo alineado con la identificación del proyecto y si están con una disposición positiva, entre algunos miembros del equipo encontraremos a personas que estén identificadas y estarán a gusto con el departamento, a estos se les llama “apóstoles”, sin embargo existirán otras personas que están identificadas y no están a gusto que se denominan “rehenes”. Con estos últimos concretamente tendremos que buscar la forma de motivarles y desarrollar sus necesidades para que se conviertan en apóstoles. También encontraremos otras personas que están a gusto y no están identificadas con la organización porque no quieren o porque no se les ha comunicado con claridad la estrategia de la empresa, con éstas habrá que comunicar con claridad cuales son los valores, visión, misión y propósito y si deciden no acogerlas de buen grado tendremos que respetar su decisión y considerarlas como personas mercenarias o interesadas que también son importantes para una organización.

Podremos tener personas que no están identificadas ni interesadas posiblemente porque no lo quieren y estas personas tendremos que apartarlas de la organización para que siga un desarrollo empresarial positivo.

Otra de las estrategias importantes es “ganarse la confianza” y para ello será muy importante “dar ejemplo”, que entendemos por este término, serían los siguientes términos:

1. Ser muy exigente con uno mismo, disponiendo de una capacidad de aprendizaje, cambio y adaptación permanente.
2. Sería importante reconocer y expresar los miedos que se tienen durante la vida profesional y a su vez superarlos.
3. Tener la capacidad de búsqueda de aquellos miedos para alcanzar los objetivos.
4. Ser exigente con los equipos de trabajo, si no somos exigentes, se aburren o caen en la monotonía o en una vida funcionaria que no beneficia a nadie.
5. Apoyar a su equipo a que expresen sus miedos y superarlos.
6. Apoyarles con los miedos necesarios para alcanzar los objetivos marcados.
7. Poner un sexto sentido afectivo y de reconocimiento.

Aparte de dar ejemplo, será importante construir una buena integridad que se demostraría con una honestidad en cuanto a pensamientos, sentimientos y deseos, asimismo necesitaremos ser coherentes para cumplir lo que decimos, sin olvidarnos de la flexibilidad que tendremos que tener en todo momento con cada persona en función a su proceso.

Otra de las características de la estrategia de la confianza, es estimular mediante el aprendizaje y el desarrollo del talento de las personas, que es una de las recompensas más valoradas en el mundo actual.

Los equipos también quieren tener líderes firmes que mantengan el rumbo y que puedan compartir sus preocupaciones e inquietudes para pedir apoyo a equipos comprometidos.

Según nos decía Montesquieu, que para hacer grandes cosas no hace falta ser un genio, no se ha de estar por encima de los hombres sino entre ellos.

La tercera estrategia es la importancia de la “comunicación”, para esto deberemos tener una actitud abierta con una escucha activa y una conducta asertiva.

Después de este proceso, el coachee tendrá que ser un arquitecto social que tendrá que estar apoyado por el coach para crear una nueva visión de la organización que se tendrá que desarrollar mediante un compromiso e institucionar el cambio mediante los distintos estilos y estructura.

Además de ser un arquitecto social tendrá que ser un constructor social, esto se consigue mediante la comunicación de la visión y compartirla con los equipos de trabajo para alinear a las personas con la organización. Según Alain, “son las pasiones y no los intereses, los que mueven el mundo”.

La cuarta estrategia del coach que tendrá que cultivar en el coachee es dejar un legado, esto se construye mediante un proceso de empowerment que es crear “líder de líderes” para que sigan desarrollando y transformando una organización de cambio.

Es importante que elija personas que tengan la capacidad de la aventura y el riesgo y un amor de la pasión a través del cambio para compartir un destino con otras organizaciones.

En la Escuela de Inteligencia decimos que el legado produce unión más que riqueza.

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

Master en Inteligencia Emocional

ÁREAS DEL LÍDER Y DEL GRUPO

CENTRADO AUTORITARISMO				DEMOCRÁTICO		
ÁREA DE PODER DEL LÍDER				ÁREA DE AUTONOMÍA DEL GRUPO		
1	2	3	4	5	6	7

1. LÍDER TOMA DECISIÓN Y LA COMUNICA
2. LÍDER TOMA DECISIÓN Y DA RAZONES
3. LÍDER TOMA DECISIÓN Y ABRE DIÁLOGO
4. LÍDER TOMA DECISIÓN PROVISIONAL Y CAMBIABLE
5. LÍDER PRESENTA EL PROBLEMA, RECIBE FEEDBACK Y DECIDE
6. LÍDER DEFINE LÍMITES Y PIDE AL GRUPO QUE DECIDA
7. LÍDER PERMITE ACTUAR AL GRUPO DENTRO DE UN LÍMITE

Liderazgo y trabajo en equipo

36

ESCUELA DE Inteligencia

Javier Mañero Moreno
Director de Escuela de Inteligencia