

COACHING PARA EL EQUIPO DIRECTIVO

¿Qué importancia tiene el coaching en el cuerpo directivo?

El proceso de coaching tiene un papel importante en la capacidad de transformar la cultura directiva y empresarial, además tiene que ser “versátil” para servir de catalizador de cambio en la empresa y de estar en una evolución y preparación continua para desarrollar directivos singulares. El coach tiene que ayudar al ejecutivo en sus tareas dinámicas. Además, de la capacidad de contrastar opiniones para deliberar y tomar decisiones que sean efectivas para un funcionamiento excelente de la empresa.

Por lo tanto, tendrá que tener bien desarrollada tres grandes puntos:

1. Estrategia
2. Ejecución
3. Liderazgo

Cuando hablamos de estrategia, es buscar y desarrollar la imaginación y el desarrollo de nuevas estrategias que permitan el éxito de la empresa. Y para la ejecución será necesario el desarrollar y obtener una excelente comunicación para que se “hagan las cosas”, es decir, que las estrategias y planes se ejecuten para materializar el éxito (sólo el 15% de la estrategia empresarial se implanta en las empresas) que luego intervienen en excelentes resultados.

Cuando hablamos de la capacidad de liderazgo, es importante la capacidad de influir en las personas y para ello es importante transmitir una visión clara y marcar unas estrategias que nos lleven a obtener los resultados.

¿Qué aspectos tendrá que tener desarrollados un buen directivo?

Tiene que tener en cuenta entre otros aspectos los siguientes:

En primer lugar, que todos los mandos tengan una visión común de la empresa y de su equipo. En segundo lugar, que exista una gran confianza ante todo el equipo. Tercero, comunicar la visión clara. En cuarto lugar, conocimiento de aquellos puntos fuertes para motivarles y también conocer aquellos puntos débiles para apoyarles a superar ciertas situaciones críticas. En quinto lugar, que exista un feedback constructivo y continuo,

tanto en el reconocimiento como en el feedback crítico que ayuda a la organización a desarrollarse.

Por lo tanto, lo importante lo podemos resumir en los siguientes puntos o conductas que tendrá que desarrollar el directivo.

1. Conocimiento de su equipo
2. Comunicación efectiva
3. Confianza
4. Compromiso

Para el conocimiento de su equipo será necesario un diagnóstico del estado de cada individuo en el equipo y la organización en la herramienta del Feedback 360°, o en su defecto de una Ventana de Johari, estas herramientas nos dan información sobre las fortalezas y debilidades de los equipos que ayudarán al directivo para desarrollar el talento y ganarse la confianza de su equipo. Son necesarias las fortalezas para utilizar éstas en momentos críticos o de apatía para motivarles y apoyarles en aquellas debilidades que les limita en su desarrollo profesional para que pueda alcanzar sus objetivos.

Otra de las herramientas que hablábamos en el segundo punto es la comunicación efectiva. Hablemos primero de la comunicación y ésta, en muchos momentos, suele ser cerrada por parte de los directivos, e incluso toma una actitud de oír o escuchar, o toma una conducta agresiva, prepotente o narcisista, es decir, no asertiva.. Para ello el coach tendrá que facilitar una serie de procesos al directivo para que esté “abierto y dispuesto”, tanto a una diversidad de las personas en el equipo como su flexibilidad ante situaciones difíciles de cambio, e incluso, conflictos inesperados que tendrá que estar preparado.

Cuando hablamos de oír o escuchar no es lo mismo que la escucha activa. Para tener una escucha activa plena es necesario eliminar todos aquellos virus o interruptores internos que no nos permiten tener una escucha sana y, después de esto, tomaremos una serie de decisiones que nos llevará a ser personas decisivas ante momentos concretos. No olvidemos que una conducta asertiva será necesaria para cuidar equipos efectivos.

Cuando hablamos de comunicación efectiva, si hablamos del concepto efectivo no significa lo mismo que eficaz y eficiente. Por lo tanto, el concepto eficaz significa que alcanzamos los objetivos mientras que la palabra eficiente es un paso más a eficaz, es cuando alcanzamos los objetivos con los recursos necesarios; y si hablamos de efectivo es un escalón más alto que es cuando añadimos al logro del objetivo y con los recursos necesarios una actitud positiva o una buena intención.

Cuando hablamos de confianza como tercer elemento, será necesario previamente haber trabajado los dos puntos anteriores “conocimiento de mi equipo” y “desarrollar una comunicación efectiva” para que después podamos transmitir la visión y misión a ese equipo, además de comunicar los valores que son las reglas del juego que sostienen a la organización. También será importante facilitar recursos al equipo para que desarrollen la creatividad antes situaciones delicadas.

Cuando hablamos del cuarto punto, que es el compromiso, el coach tendrá que facilitar una serie de recursos para “definir las tareas” de cada individuo y expresar nuestras expectativas como los logros y su reconocimiento personal y económico.

¿Qué tareas tiene que dominar un equipo de dirección y qué apoyo tiene que recibir del coach?

Primero, tendrá que marcar una dirección o sentido de la empresa mediante la definición:

PARA QUÉ...	Propósito
QUÉ...	Misión
CÓMO...	Visión
CON QUIÉN...	Equipo
CON QUÉ...	Estrategia y su implantación efectiva

Segundo: selección, formación y retención del talento ya que es uno de los capitales fundamentales de la empresa.

Tercero, ejercer un liderazgo a todos los niveles.

Cuarto, asumir la responsabilidad de la empresa, atendiendo a la satisfacción de los clientes, empleados, accionistas y la sociedad.

Cinco, seguimiento del sentido de la empresa y su funcionamiento.

Seis, búsqueda de los recursos y su implantación ante futuras crisis

¿Esto significa que todos los comités de dirección funcionan bien? Algunos sí, otros de forma regular y otros funcionan bastante mal, de ahí la necesidad del apoyo en un proceso de coaching para equilibrar estas situaciones y desarrollar un equipo directivo de alto rendimiento y, por lo tanto, el coach tendrá que acompañar con un buen seguimiento y evolución de las funciones o responsabilidades que ellos tienen. Sin olvidarnos, de todo lo tratado en el punto anterior.

¿Qué otras funciones tienen un equipo directivo?

Entre otras serían las siguientes:

1. Crear el espíritu de equipo
2. Comunicar la visión y misión
3. Establecer y optimizar el funcionamiento de la empresa
4. Definir y modificar hábitos de comportamiento individuales y colectivos
5. Desarrollar al máximo las fortalezas del equipo

¿Cómo se puede desarrollar todo lo anterior citado mediante un proceso de coaching?

Anteriormente, habíamos hablado de hacer un diagnóstico de la situación actual y de su funcionamiento; después de esto sería necesario impartir dos días de seminario vivencial para adquirir una serie de habilidades y estrategias para desarrollar los siguientes puntos:

1. Desarrollar la toma de decisión en los equipos de trabajo
2. Desarrollar habilidades para comunicar visión, misión y valores
3. Desarrollar la confianza y el compromiso en el equipo y su desarrollo de alto rendimiento

4. Crear un espíritu de equipo
5. Capacidad de relación entre la diversidad del equipo y sus roles de competencia.

Después de seis meses, se establecerán un seminario de dos días de seguimiento y evaluación de todos los objetivos marcados, además de elaborar un plan de acción de mejora. Entre los seis meses sería conveniente establecer unas sesiones de coaching personalizada.

Javier Mañero Moreno
Director de Escuela de Inteligencia