

Número II/4. Abril de 2018.

Revista coeditada por el IPS. Instituto de Política social y SocialMurcia.



Acción**Social**

¿Cómo mejorar la capacidad de liderazgo con el modelo de coaching ACHIEVE?

Miklós Cseszneky

En las siguientes páginas vamos a presentar un posible esquema de coaching empresarial, cuyo objetivo es mejorar la capacidad de liderazgo de una directora del Departamento de los Recursos Humanos en una empresa importante.

Liderazgo

En una empresa con estructuras jerárquicas tradicionales tanto en los equipos de producción como en la plantilla administrativa, es imprescindible adaptar nuevas estrategias de liderazgo. Cabe mencionar que una de las herramientas más adecuadas para conseguir este objetivo es la introducción del 'empowerment'.

Proceso de coaching

Para la consecución de la mejora de capacidad de comunicación, hemos elegido como herramienta el coaching individual. Si bien es cierto que la directora tendrá que aplicar sus nuevas habilidades de liderazgo en el entorno de sus colegas y subordinados, tratándose de la directora del Departamento de los Recursos Humanos, y debido a cuestiones de imagen personal y profesional, así como de confidencialidad, consideramos que sesiones de coaching individual serán más apropiadas que formas colectivas de coaching.

El coaching individual es una forma de atención personalizada que se adapta a las necesidades y objetivos del cliente, mientras aumenta la apertura al aprendizaje y al desarrollo permitiendo que el coachee se abra más, de una manera cómoda y confidencial. Asimismo, mejora las habilidades y conductas individuales, enfocándose en las habilidades personales con el fin de ayudar a identificar los comportamientos que pueden necesitar una mejora. Las sesiones individuales también coadyuvan al desarrollo de conciencia en el coachee a través del autoconocimiento y ofreciendo la oportunidad de fijarse en cómo sus acciones y comportamientos afectan a las personas que le rodean.

Para mejorar su capacidad de liderazgo, dentro del coaching individual, aplicaríamos el subtipo coaching de desarrollo, dado que este subtipo es idóneo para conducir al coachee en el curso de superación de un desafío externo, pero a través del descubrimiento y el desarrollo de sus propias cualidades.

El modelo ACHIEVE.

De los diferentes modelos de coaching hemos escogido el modelo ACHIEVE, considerando que la directora ya conoce el modelo GROW y en su actual puesto de

directora de RRHH un modelo más específico y detallado ofrece mejores resultados, mientras al mismo tiempo el factor novedad ayuda a mantener su interés y entusiasmo. El modelo proporciona un proceso claro y transparente. Los coaches pueden usar el modelo ACHIEVE para estructurar sus sesiones de coaching dejando espacio para la flexibilidad e individualidad. El modelo ACHIEVE consiste en 7 pasos.

1. Evaluar la situación actual

En esta primera etapa de evaluación, el coach incluye todas las áreas de la vida del cliente. Según el modelo no se pueden separar las diferentes áreas de la vida de un profesional ya que se trata de un sistema interconectado. Por lo tanto, es importante obtener una visión general de las circunstancias actuales del cliente antes de centrarse en el área elegida.

Las habilidades de coaching más críticas en esta etapa son: la construcción de relaciones, el uso de preguntas abiertas y la escucha activa. Establecer contacto es el elemento básico de comunicación entre las personas. La técnica promueve la confianza entre los interlocutores. Para conseguirlo con la directora de RRHH, se emplearán técnicas de adaptación de postura y lenguaje y resumen de palabras clave, siempre a base del respeto.

El uso de preguntas abiertas requiere que el cliente responda con más de un simple sí o no. El propósito de esto es ayudar al cliente a comenzar a explorar su situación actual, lo que conduce a diferentes formas de pensar al respecto y, en última instancia, a la autogeneración de soluciones.

En la escucha activa, se aplicarán tres técnicas: repetir lo que se decía palabra por palabra, repetición reflexiva (mismo sentido) y repetición interpretativa. Con base en la evaluación inicial, se configurará el curso específico del programa de coaching junto con el cliente.

Esta etapa de coaching consistirá en una sola sesión de 90-120 minutos.

2. Obtener ideas mediante una lluvia de ideas

La propia directora o su empresa habrán detectado un estancamiento en el desarrollo de las habilidades de liderazgo de la directora de los Recursos Humanos. Esta es una situación en la que el cliente se siente atrapado como si no hubiera alternativas o sigue dando vueltas al mismo problema sin poder generar nuevas opciones para comportarse de manera diferente.

En esta etapa se formularán preguntas abiertas que permiten al cliente ver el problema desde una perspectiva completamente diferente. Una pregunta simple como "¿Qué harías si supieras que tienes todos los recursos que necesitas para que esto sea un éxito?" O "¿Qué harías si el dinero no fuera un problema?" O "¿Qué harías si supieras que no podía fallar?" realmente estimula al cliente a pensar de una manera muy diferente. Preguntas como éstas tienen el poder de invitar a una lluvia de ideas muy abierta.

También es importante que el coach marque el ritmo y guíe al coachee. Eso sirve para continuar la construcción de la relación y gradualmente avanzar hacia un nuevo enfoque una vez que el cliente esté siguiendo los movimientos y el lenguaje del coach. A lo largo de esta etapa, el coach observará al cliente muy de cerca ya que incluso pequeños cambios faciales u otros cambios en la fisiología pueden ser indicadores de que el cliente está empezando a cambiar.

Esta etapa de coaching consistirá en 2 sesiones de 90 minutos que tendrán lugar una semana después de la primera.

3. Establecer metas

A veces, los clientes saben exactamente lo que quieren, pero otros requieren más ayuda para formular el objetivo. Cualquiera que sea el punto de partida, es importante que dediquemos el tiempo necesario para perfeccionar el objetivo que el coachee desea alcanzar. Asimismo, hay que asegurarse de que los objetivos se formulan de la manera correcta, y que se ajustan a los principios de la fijación de metas SMART3p que permite enumerar los objetivos que deben ser:

- Específicos
- Medibles
- Alcanzables
- Realistas
- En el Tiempo
- Primera persona
- Positivo
- Presente

Se debe hacer preguntas penetrantes sobre el objetivo para que tengan una relevancia real para el cliente, en lugar de simplemente ser una reformulación de los objetivos de la organización o un objetivo socialmente esperado. Para alcanzar un objetivo, éste debe

ser real para el cliente. Solo aquellos objetivos que tienen relevancia y significado personal pueden lograrse y mantenerse a largo plazo.

También pueden ser necesarios esfuerzos adicionales para ayudar a la directora a construir una proyección completa de la meta mediante la exploración de cómo se verá y sentirá cuando hayan logrado la meta. El objetivo de una pequeña serie de preguntas en esta etapa es construir una imagen muy real de cómo aparecerá el objetivo. Esto tiene el efecto de hacer que la meta parezca alcanzable y también ayuda al cliente a tener una idea mucho más clara de lo que está tratando de lograr. Al darle al coachee la experiencia de realmente percibir el objetivo, le estamos ofreciendo la oportunidad de comprobar que esto es lo que realmente quiere, así como también le proporciona un punto de referencia para medir su progreso hacia el objetivo.

Esta etapa de coaching consistirá en una sola sesión de 90 minutos que tendrá lugar una semana después de la anterior.

4. Buscar opciones

En esta etapa pasamos a ayudar al cliente a iniciar una amplia gama de opciones para lograr el objetivo deseado. Es importante que no tendamos a apresurarnos y comenzar a hacer sugerencias al cliente en lugar de permitir que sea el coachee el que genera sus propias opciones. Las largas pausas pueden ser una parte vital de esta fase del coaching. Un período de reflexión silenciosa puede, de hecho, ser el más productivo para generar nuevas ideas y nuevas formas de pensar sobre un tema.

El coach puede ayudar a dar forma a las opciones, hacer preguntas para fomentar el desarrollo de opciones, impulsar más opciones, pero esas tienen que venir del cliente, ya que de esta manera será más fácil obtener un compromiso genuino para la acción. Al haber producido una gama de opciones, se establecen criterios con el cliente para evaluar las diferentes posibilidades.

Esta etapa de coaching consistirá en 2 sesiones de 90 minutos que tendrán lugar una semana después de la anterior.

5. Evaluar las opciones

Para que esta etapa sea exitosa, el coach debe comprender el mundo de la directora de RRHH y ser hábil al hacer preguntas para ayudar al cliente a sopesar las diferentes opciones. Vale la pena pedir al coachee que evalúe las opciones en términos de costos y beneficios a corto y largo plazo. También se puede sugerir que escriban una lista y

luego vuelvan a consultarla varios días después con un nuevo ojo, antes de determinar qué opción es la más adecuada. El coach también debe ser capaz de sintetizar las diferentes opciones para que se forme un enfoque más integral. Nuevamente, una habilidad crítica aquí es el desarrollo de la paciencia para permitir que los clientes tomen sus propias decisiones.

Esta etapa de coaching consistirá en una sola sesión de 90 minutos que tendrá lugar una semana después de la anterior.

6. Diseñar un plan de acción válido

Esta es la etapa de planificación de acciones en la cual el coach y el cliente trabajan juntos en el desarrollo de un plan concreto para cerrar la brecha entre dónde está el coachee en este momento y dónde desea estar. Es un paso fundamental para el resultado exitoso del coaching. Habrá que ser muy riguroso y comprometerse con el coachee para que éste actúe dentro de plazos concretos y que se manifieste si necesita apoyo. Se trabajará con cuadros simples que integran todos los elementos de acción. También se formularán preguntas muy precisas sobre cómo el cliente sabrá cuándo han logrado cada acción; esto proporciona indicadores de rendimiento clave.

También parece ser importante que el cliente resuma el plan de acción por escrito, a menudo en un correo electrónico, y que se comprometa a un contacto de seguimiento con el coach después de cada sesión.

Esta etapa de coaching consistirá en 2 sesiones de 90 minutos que tendrán lugar una semana después de la anterior.

7. Mantener la motivación

El último paso en el proceso es el contacto continuo. El coach fomenta el impulso y ayuda al cliente a seguir el camino. Comoquiera que se haga (en persona, por teléfono o correo electrónico), es vital que el coach mantenga el contacto con el coachee para mantener la motivación y demostrar fe en el cliente. El coach continúa alentando acciones que conducen a los resultados deseados, motiva al cliente cuando las cosas se ponen difíciles o cuando se establece la complacencia. De esta forma, la relación continúa y el cliente sabe que tiene un socio dedicado exclusivamente a ayudarlo a alcanzar sus objetivos.

Referencias y Bibliografía

- Martin, Malcolm-Whiting, Fiona (2016). Human Resource Practice. CIPD.
- Caby, François (2002). Le coaching. De Vecchi.
- Bayón Mariné, Fernando (2010). Coaching hoy: Teoría general del coaching (Neuromanagement-coaching). Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Webster, D. (2002). The Manager–Coach, Nice Idea or organisational necessity. School of Coaching, Work Foundation, London.
- Withmore, John (1996). Coaching for Performance: The Principles and Practices of Coaching and Leadership. Nicholas Brealey Publishing.
- Tomaschek, Nino (2006). Systemic Coaching : A Target-Oriented Approach to Consulting. Carl Auer International.
- Hawkins, Peter (2017). Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership. Kogan Page.
- Leatherbarrow, Charles-Fletcher, Janet (2014). Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice. CIPD.
- Covey, Stephen (1989). The 7 Habits of Highly Effective People. Free Press.
- Marchington, Mick-Wilkinson, Adrian (2008). Human Resource Management at Work: People Management and Development
- Radcliffe, Steve (2012). Leadership: Plain and Simple. FT Press.
- Newton, Richard (2011). The Management Book: How to Manage Your Team to Deliver Outstanding Results. Financial Times/Prentice Hall.
- Lővey, Imre-Nadkarni, Mnohar S. (2008). Az örömteli szervezet. HVG Könyvek.
- Blanchard, Ken-Carlos, John P.-Randolph, Alan (2007). Empowerment. A felelősség hatalma. Edge 2000.