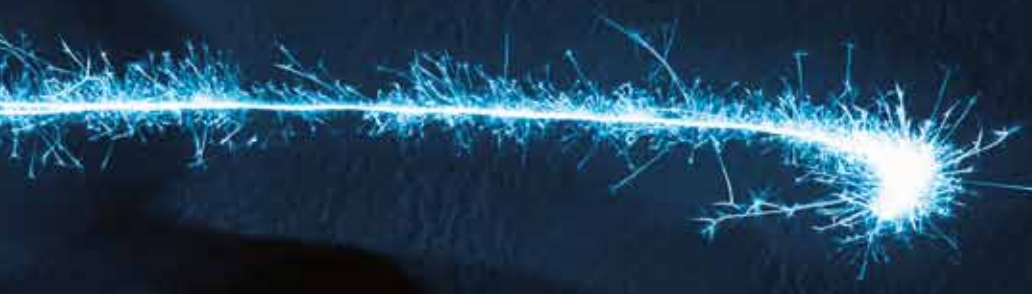


Shadow coaching para directivos y equipos

¿Por qué shadow? El nombre procede del hecho de que el coach se convierte en la sombra de un directivo o equipo, es decir, le acompaña en su jornada habitual de trabajo observando cómo es su rendimiento. Esta innovadora y efectiva metodología nació, igual que el coaching, en EEUU, inicialmente solo con directivos a nivel individual. No obstante, el shadow coaching se ha extendido notablemente y ya se utiliza también con equipos.

Javier Carril Obiols, socio director de execoach





El shadow coaching es una tendencia que va a ir creciendo de forma imparable como una alternativa más poderosa y efectiva aún que el coaching tradicional. De hecho, en los últimos cuatro años se ha dado un crecimiento real de la demanda de este tipo de intervención por parte de las empresas en España, tanto nacionales como multinacionales, con el fin de desarrollar habilidades directivas de los ejecutivos, y convertir a equipos y Comités de Dirección en equipos de alto rendimiento.

COACHING EN VIVO Y EN DIRECTO

¿Cómo funciona —en pocas palabras— el shadow coaching individual? El coach observa al directivo en su jornada real

de trabajo, en sus reuniones con colaboradores, pares o incluso clientes o proveedores, también le observa mientras está trabajando en su despacho o realizando una presentación. El coach analiza cuanto tiempo dedica a las actividades, qué grado de concentración tiene, cómo es de asertivo para evitar interrupciones, cómo lidera a su equipo en las reuniones, etc. Sobre la marcha, va realizando preguntas, o le ofrece feedback sobre lo que va observando, con el fin de que el directivo vaya mejorando su rendimiento y efectividad, así como sus competencias de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, y gestión de estrés.

La clave de la efectividad es que el directivo no se puede escapar. Un coach experto y objetivo está observándole en vivo y le está haciendo coaching en vivo y en directo.

- > Imaginemos un directivo al que el coach ha dado feedback sobre su comportamiento después de una reunión con su equipo, y tiene a continuación una reunión con responsables de otros departamentos. El directivo puede decidir aplicar inmediatamente en esa reunión lo que ha aprendido del feedback del coach sobre la reunión anterior.

Las intervenciones del coach son:

- **Antes:** para preparar reuniones o la planificación y organización del día.
- **Durante:** para ir ayudando al directivo a corregir y mejorar sobre la marcha mediante preguntas poderosas, feedback y feedforward, herramientas, ejercicios prácticos.
- **Después:** análisis, feedback y plan de acción posterior.

Por otro lado, el coach también hace reflexionar, en momentos específicos de la jornada, al directivo sobre temas más profundos y que tienen que ver con su visión, sus metas a largo plazo, sus prioridades respecto a la carrera profesional, sus inquietudes y motivaciones...es

decir, se convierte en un auténtico socio del directivo, de la máxima confianza.

Aunque suene sorprendente, el coaching tradicional tiene sus limitaciones. ¿A qué me refiero cuando hablo del coaching tradicional? Es el coaching más conocido, en el cual a través de una conversación focalizada entre el coach y el directivo durante una hora y media, se definen objetivos, se reflexiona y se marca un plan de acción.

¿Por qué defiendo que tiene limitaciones? Porque yo puedo ponerle el espejo con mis preguntas de coaching, pero el directivo puede verse muy guapo en dicho espejo. Sin embargo, en el shadow coaching el coach tiene una visión privilegiada, una visión externa y objetiva, y puede ver cosas que el directivo no ve, porque está dentro y no puede distanciarse. Es como si una persona se estuviera mirando al espejo con un traje impecable, pero le estuviera colgando la etiqueta de “recién comprado” por detrás, algo que a través del espejo no puede ver. En el shadow coaching, el coach sí vería esa etiqueta



y podría devolverle este hecho al directivo y darle la opción de decidir qué hacer con esa etiqueta.

La etiqueta puede ser de muchos tipos:

- “Las personas de tu equipo en esta reunión han hablado un 10% del tiempo y tú un 90% ¿Qué te dice esto?”
- “En esta reunión con el cliente le has interrumpido en 14 ocasiones... ¿Qué quieres hacer con esto?”
- “Han entrado durante la mañana a tu despacho 10 personas y han interrumpido tu trabajo, que considerabas prioritario, en 25 ocasiones. ¿Qué consecuencias tiene esto?”

EL VALOR DIFERENCIAL DEL SHADOW COACHING

Básicamente, el shadow coaching tiene tres aspectos clave y únicos, que le diferencian del coaching tradicional:

- **Objetividad:** el directivo no te cuenta su visión parcial de la realidad, el coach está viendo realmente lo que sucede y sobre eso trabaja para ayudar al directivo. Observa realmente cómo se está comunicando, cómo toma decisiones, cómo se organiza el tiempo, cómo lidera una reunión.
- **Inmediatez:** La mejora y el feedback son directos e inmediatos. El coach comunica directamente lo que está observando, por lo que el directivo puede implementar las mejoras inmediatamente.
- **Desarrollo global:** El coach le pone un espejo sobre todo lo que observa en una jornada de trabajo, que puede incluir competencias muy diversas: gestión del tiempo, liderazgo e influencia, comunicación, gestión de emociones y estrés, asertividad o trabajo en equipo. El shadow coaching también tiene otros ámbitos de posibilidades, como estar en la sombra en una negociación con proveedores o clientes, o la mejora directa de las habilidades del directivo para hablar en público.

En resumen, el coach en la sombra opera antes, durante y después del trabajo real y cotidiano del directivo. Trabaja con herramientas y ejercicios pero no interviene durante las reuniones o interacciones del directivo con otras personas, para no dejarle en evidencia ante los demás, se limita a proporcionarle después feedback sobre los hechos y comportamientos observados y feedforward sobre lo deseado. El coach ayuda con ideas, preguntas o visualizaciones de comportamiento... Se trata de crear con el directivo el proceder deseado en el futuro, ayudándole a proyectarse.

Al final de cada sesión el coach anima al directivo a marcarse acciones de mejora para implementar en la próxima sesión. Y al comienzo de la siguiente, el coach realizará un seguimiento directo del cumplimiento del plan de acción, con el fin de pulir aún más las habilidades, potenciar el aprendizaje y vencer obstáculos y dificultades.

El shadow coaching es un proceso de crecimiento profesional, por lo que se desarrolla en varias sesiones, que pueden ser de media jornada o jornada completa, en función de los objetivos y el ritmo que quiera llevar el directivo. Lo habitual es que inicialmente se proponga un proceso de unas seis sesiones, y después se realice un análisis global del proceso.

Una posibilidad muy poderosa es que, después de presenciar una reunión del directivo con su equipo, el coach se quede a solas con el equipo para escuchar el feedback del equipo respecto a las competencias del directivo. El coach escucha y luego comparte con el directivo todo lo que ha comentado el equipo, con el fin de avanzar y mejorar. Es equivalente a una evaluación 180°, pero en vivo y en directo. Obviamente, para realizar esta modalidad es necesaria una actitud valiente del directivo, y que el equipo tenga una relación de cierta confianza con el directivo, para poder dar un feedback sincero. De lo contrario, no será útil porque el equipo no proporcionará un feedback franco por miedo a las represalias de su jefe.

EL SHADOW COACHING PARA EQUIPOS

Un equipo es un sistema, que tiene sus propias fortalezas y debilidades, que tiene emociones y estados de ánimo, que pasa por distintas fases. Es un ente independiente, que es más que la suma de sus individuos. Es fundamental que los miembros del equipo tomen conciencia de que son un sistema. Y el coach de equipos, en esta modalidad, va a trabajar en gran parte para dar esa mirada sistémica a los miembros del equipo.

Por tanto, aquí ya no hay un foco en una persona y en la mejora de sus competencias, sino en un equipo como ente único. El objetivo principal es crear equipos de alto rendimiento, y se aplica a todo tipo de equipos de una empresa, incluso a Comités de Dirección.

En esta modalidad de shadow coaching, el coach observa tan solo las reuniones del equipo porque, tal y como decía el coach Alain Cardon, las reuniones son un reflejo muy preciso del funcionamiento del equipo fuera de las reuniones, es decir el resto del tiempo de trabajo. Si en las reuniones el responsable del equipo es directivo y no escucha a sus

- > colaboradores, o toma todas las decisiones sin consensuar, así será su comportamiento en el resto de tareas y procesos. Igualmente, si los colaboradores son excesivamente dependientes del líder en las reuniones, no participan y son pasivos, también serán pasivos y dependientes en todas sus actividades y tareas, el resto de la jornada de trabajo. Es como si las reuniones fueran el ADN de una célula, donde se concentra lo esencial de la identidad de dicho equipo.

El coach observa el funcionamiento interno del equipo en sus reuniones a nivel de comunicación, si existe empatía o asertividad entre sus miembros, cómo es la motivación y la gestión de emociones en el equipo, si hay un li-

derazgo compartido o una jerarquía clara de ordeno y mando, cómo toma las decisiones el equipo y sus consecuencias, la efectividad y la gestión del tiempo, si cumplen con el orden del día o si siempre se dejan sin tratar dos o tres temas.

El coach puede intervenir en plena reunión, devolviendo hechos que está observando, por ejemplo que hablan todos a la vez y no se entiende nada, que habla solo el jefe del equipo, que todos están mirando al ordenador y no se miran a la cara cuando se comunican, que no cumplen con los tiempos asignados a los temas del orden del día, que sobrepasan en media hora el tiempo estimado, que hay personas que siempre se sientan en el mismo lugar y al lado de las mismas personas, y muchos elementos más, decisivos para el rendimiento y la motivación del equipo. El coach da feedback y feedforward al equipo en su conjunto sobre los avances y dificultades que va observando, y realiza coaching al equipo en global, mediante preguntas poderosas, miniejercicios o dinámicas breves.

¿Cómo interviene el coach en el shadow coaching de equipo? Igual que en la modalidad individual, el coach impacta en tres fases: el antes, el durante y el después.

- **Antes:** El coach puede realizar una pregunta al equipo antes de empezar la reunión para que todos sus miembros reflexionen y escriban su respuesta durante un par de minutos, por ejemplo: “¿Qué podéis hacer cada uno para ayudar al equipo a que cumpla con el tiempo asignado a la reunión?” Con este tipo de miniejercicios se ayuda al equipo a tomar conciencia y a focalizarse en aspectos que aumentan la motivación y rendimiento de dicho equipo.

El shadow coaching se impone como la metodología más impactante, innovadora y efectiva de desarrollo

- **Durante:** el coach puede intervenir en algún momento puntual de la reunión para devolverles un hecho que les esté perjudicando o limitando, por ejemplo: “En los 30 minutos que llevamos de reunión, tres personas han hablado el 95% del tiempo, mientras que las cinco restantes el 5%. ¿Qué significa esto?”. En este caso, el coach preguntaría directamente a las personas que apenas han hablado, para estimular el equilibrio en la

reunión y fomentar el dinamismo. Dichas intervenciones, muy breves para no interrumpir el curso de la reunión, siempre se realizan con el objetivo de mejorar in situ la cohesión de equipo, la comunicación, la motivación y la efectividad.

- **Después:** El coach realiza después de la reunión diversas preguntas de coaching —¿Qué cambiaríais? ¿Con qué palabra definiríais al equipo? ¿Cuál ha sido el estado de ánimo predominante en esta reunión? ¿En qué habéis mejorado? ¿Qué os gustaría mejorar en la próxima reunión? ¿Qué objetivo os queréis marcar en la próxima reunión? ¿Cómo podéis medir si habéis logrado el objetivo? — con el fin de que el equipo tome conciencia y reflexione con espíritu autocrítico y constructivo sobre sus fortalezas y áreas de mejora, sobre los aspectos positivos y negativos de la reunión.

Además el coach proporciona feedback y feedforward sobre hechos y evidencias. Finalmente, ayuda al equipo a generar compromisos conjuntos de acción para avanzar y mejorar su desempeño colectivo. Obviamente, al ser también un proceso de varias sesiones, el coach irá poniendo sobre la mesa los avances que observa y poniendo al equipo un espejo de las acciones que no se han cumplido, con el fin de fomentar el aprendizaje, el compromiso y la mejora continua.

El beneficio principal de esta metodología es la construcción de equipos de alto rendimiento, a través de la mejora de la comunicación, la cohesión de equipo, la motivación y la inteligencia emocional, así como la organización y efectividad de las reuniones.

En definitiva, el shadow coaching se impone como la metodología más impactante, innovadora y efectiva de desarrollo, tanto a nivel individual, para potenciar las competencias de un directivo, como a nivel colectivo para generar equipos de alto rendimiento. ■

PUBLI