



Libro La solución de coaching para ejecutivos

Cómo beneficiarse al máximo del proceso de coaching

Joan Kofodimos
Davies-Black, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Coaching para la vida. *Coaching* para el trabajo. *Coaching* para el entrenamiento físico. *Coaching* para mejorar la oratoria. *Coaching* para llevar una alimentación saludable. Hoy en día, parece que todo aquél que tiene un sitio de Internet y publicidad ingeniosa puede promocionar sus conocimientos en la pujante industria de la autoayuda. En este contexto, ¿cómo pueden hacer los consumidores para distinguir a los charlatanes de las personas que están verdaderamente capacitadas? Joan Kofodimos afirma que educar al público fue lo que la motivó a elaborar “la primera guía integral sobre *coaching* para ejecutivos.” Después de todo, ya es hora de que los ejecutivos que pagan en promedio \$50.000 por un programa también puedan ver los frutos de esa inversión. Kofodimos sabe de lo que habla, ya que trabaja en este campo desde hace 25 años. Explica cómo deben hacer los ejecutivos para seleccionar a un *coach* y qué pueden esperar de un programa serio. Sin dudas, *BooksInShort* le recomienda que lea este libro antes de emprender el viaje hacia la superación personal.

Ideas fundamentales

- A los ejecutivos no les gusta admitir que necesitan ayuda.
- El éxito del *coaching* depende de la predisposición del ejecutivo a la introspección.
- Generalmente, los ejecutivos tienen una visión errónea de cómo los perciben los demás.
- Los *coach* ayudan a los clientes a identificar áreas de mejora.
- Ciertas situaciones deben abordarse con terapia y no con coaching.
- Los *coach* no toman decisiones comerciales por sus clientes.
- Los ejecutivos se deben comprometer a incorporar el cambio.
- La relación entre el *coach* y el cliente se basa en la honestidad y en la confianza.
- Los ejecutivos necesitan del apoyo de sus colegas para triunfar.
- Después del proceso de *coaching*, es normal que los ejecutivos reviertan ocasionalmente antiguas conductas.

Resumen

Los desafíos del *coaching*

El *coaching* para ejecutivos, que está diseñado para incrementar la eficacia de los gerentes modificando conductas negativas, perfeccionando habilidades de liderazgo y mejorando la comunicación interpersonal, sigue adquiriendo popularidad. Más de la mitad de las empresas de Estados Unidos utilizan los servicios de un coach. Sin embargo, ante la falta de normas definidas para esta industria, es difícil elegir individuos capacitados de entre los aproximadamente 10.000 *coach* que están en actividad. Otro desafío es determinar si un ejecutivo efectivamente necesita un *coach*, e incluso si está abierto a la idea de tenerlo.

“Una de las premisas básicas del *coaching* es que su estilo de liderazgo está estrechamente ligado a quien es usted como persona.”

Muchos ejecutivos no reciben opiniones genuinas sobre su desempeño porque ocupan cargos importantes. Los empleados son reacios a criticar por temor a las repercusiones. Incluso puede suceder que el ejecutivo no esté dispuesto a escuchar críticas, a menos que provengan de sus superiores. Los asistentes de confianza del

ejecutivo lo aíslan de los problemas cotidianos y de la interacción significativa con los empleados. La misma lealtad puede impedir que estos asistentes evalúen objetivamente a sus jefes. Por ende, la percepción que el ejecutivo tiene de sí mismo puede diferir sensiblemente de la que tienen los demás. Está convencido erróneamente de que todo está bien y de que la organización está conforme.

“Generalmente, los ejecutivos no tienen una visión acertada de las percepciones de los demás.”

Los *coach* generan un entorno confidencial en el que el ejecutivo puede concentrarse en mejorar. Dado que no pertenecen a la organización, los *coach* pueden analizar las cosas objetivamente y ayudar a los líderes a elaborar estrategias más adecuadas para:

- recibir opiniones francas de los empleados,
- determinar un plan de acción definitivo,
- comunicarse con los colegas, e
- integrar habilidades recientemente adquiridas.

El pedido de ayuda

Los ejecutivos intuitivos muchas veces reconocen sus propias necesidades de *coaching*. No se sienten cómodos en sus puestos, no logran cumplir con los objetivos, chocan con los demás o reciben evaluaciones poco satisfactorias. Sin embargo, en muchos casos los jefes o directores de recursos humanos detectan las conductas problemáticas, entre las que se incluyen:

- **Conflictos de personalidad:** el ejecutivo sabe hacer el trabajo, pero reprime las opiniones y aleja a sus colaboradores con una conducta grosera.
- **Control excesivo:** el ejecutivo está involucrado en todas y en cada una de las decisiones, no sabe cómo delegar y trabaja demasiadas horas.
- **Clientes disconformes:** el ejecutivo no presta la suficiente atención a los productos y servicios principales de la empresa.
- **Ineficacia al liderar y en la concreción de cosas:** el ejecutivo no toma iniciativas ni cumple con las expectativas de la organización.

“Para que el *coaching* surta un efecto positivo, su participación debe ser voluntaria.”

Generalmente, los superiores (patrocinadores) recurren específicamente a la ayuda de un *coach* después de haber explorado otros caminos. No obstante, el proceso de *coaching* no es garantía de solución. Puede suceder que el ejecutivo sencillamente carezca de las habilidades básicas para el puesto, no tenga tiempo para mejorar su desempeño, o bien no pueda modificar las percepciones de los patrocinadores o de los grupos de interés clave.

“El *coach* debe estar dispuesto a apartarlo de su zona de confort.”

En líneas generales, el *coaching* da buenos resultados en la medida en que el ejecutivo:

- esté convencido de que puede funcionar,
- le asigne tiempo al proceso,
- sea honesto con los demás acerca del cambio,
- acepte las opiniones de los demás,
- aplique nuevas destrezas, y
- sea abierto y sincero con el *coach*.

“El *coach* no está para darle consejos o tomar decisiones, sino para ampliar su perspectiva.”

Los colegas también son responsables de la eficacia del programa de *coaching*; para ello deben seguir las siguientes pautas:

- tener expectativas realistas respecto al cambio del ejecutivo,
- analizar y modificar sus propias conductas,
- estar dispuestos a dar opiniones, y
- estar preparados para modificar las opiniones del ejecutivo.

La decisión está en sus manos

Elegir un *coach* es un proceso que implica más que aceptar referencias a ciegas, o tomar una decisión a partir de una única entrevista satisfactoria. En las charlas preliminares, el eventual candidato debe describir su experiencia, filosofía y forma de elaborar el programa. El *coach* debe manifestar que entiende cuáles son sus valores y sus objetivos, y que le brindará apoyo durante todo el proceso. No tenga temor a preguntarle al *coach* cómo manejaría una situación determinada. Usted debe sentirse a gusto con el *coach* y estar convencido de que entablarán una relación productiva.

“El *coaching* no es terapia, aunque el punto de vista y la perspectiva clínica resultan útiles.”

No haga demasiado hincapié en las referencias formales. Muchos *coach* se desempeñaban en departamentos de recursos humanos y dieron un vuelco a sus carreras profesionales, o trabajaban como consultores empresariales, consejeros e instructores. Puede que no todos tengan títulos superiores. Lo que importa realmente es la experiencia práctica, la profundidad de los conocimientos y el entendimiento de la dinámica de la organización y del desarrollo personal que tiene ese *coach*.

Manos a la obra

Una vez que ha seleccionado a un posible *coach*, éste coordinará una reunión con usted, una reunión con su patrocinador y, preferiblemente, una reunión con ambos. En estas reuniones, esbozarán juntos el proyecto, hablarán acerca de los objetivos y las expectativas, responderán preguntas, abordarán inquietudes y determinarán si

todas las partes involucradas están lo suficientemente comprometidas. Un *coach* serio no acepta un trabajo, a menos que esté convencido de que el patrocinador y el ejecutivo tienen la actitud adecuada y podrán lo mejor de sí mismos. Si todas las partes están de acuerdo en poner en marcha el proyecto, el *coach* redacta un contrato formal para su aprobación.

Recopilación de información

En esta etapa del proceso el *coach* debe entrevistar a los colegas del ejecutivo. Al conversar con distintos individuos, desde jefes a clientes, el *coach* se forma una idea general de las fortalezas y debilidades del ejecutivo. Es necesario ofrecer garantías de confidencialidad y de anonimato para asegurarse de que los entrevistados den opiniones francas. Aquellos que no se sientan cómodos con el proceso deben tener la posibilidad de dar su opinión por escrito. La clave es obtener información exacta, reveladora y genuina.

“Usted superará los obstáculos que entorpecen el desarrollo sólo si percibe los beneficios que esto traerá aparejados.”

Si ha comenzado un proceso de *coaching*, intente adoptar una actitud abierta ante las opiniones del *coach*. A nadie le gusta que lo critiquen y algunas personas son particularmente sensibles. Tenga en claro que las opiniones no son “verdades universales” y que pueden ser bastante subjetivas. Puede estar en desacuerdo con alguna de ellas. También es posible que identifique patrones que reflejen conductas positivas o negativas. Las opiniones le permiten entender qué percepción tienen los demás de usted y lo ayudan a usted y a su *coach* a concentrarse en áreas específicas de mejora.

El “plan de desarrollo”

Tras reflexionar acerca de las opiniones recibidas durante dos o tres días, usted y su *coach* se reunirán nuevamente para diseñar por escrito un plan. Este documento debe identificar sus cualidades y las áreas en las que debe mejorar. Usted y su *coach* deben definir cuánto tiempo asignarán a los temas relacionados con el *coaching* y la frecuencia con la que se reunirán para evaluar su progreso.

“La táctica principal para mejorar las relaciones es mantener conversaciones planificadas con los colegas.”

El próximo paso consiste en reunirse con sus colegas y explicarles cómo pretende implementar su plan. Es posible que a algunos ejecutivos no les agrade compartir esta información pues sienten que sus debilidades quedan expuestas. Sin embargo, sus compañeros de trabajo valorarán su honestidad y respetarán sus intenciones. Los colegas que participaron en las entrevistas ya saben que usted está emprendiendo un proyecto de superación personal. Además, ya ha generado el ámbito propicio para contar con su apoyo. Tenga una reunión similar con su jefe para demostrar sus buenas intenciones.

“La resistencia no proviene sólo de los demás, sino de usted mismo.”

Transformar objetivos fijados por escrito en aplicaciones prácticas significa reconocer una “oportunidad de desarrollo.” Por ejemplo, si su plan identifica que tiende a perder la paciencia en las reuniones de equipo, tenga una percepción consciente de esto antes de entrar a la próxima reunión. Su *coach* lo ayudará a identificar otras oportunidades de desarrollo.

Análisis y progreso

Controle su progreso consultando frecuentemente a su *coach*. Asegúrese de tratar estos aspectos:

- qué cosas dieron resultado y qué cosas no,
- su reacción ante situaciones específicas y el resultado que generaron,
- cómo respondieron sus colegas,
- cambios de conducta definitivos,
- frustraciones y oportunidades no aprovechadas, y
- análisis de los objetivos a corto plazo.

“La mayor parte de los ejecutivos no reciben opiniones auténticas acerca de cómo los perciben los demás, ni de los efectos que sus conductas tienen sobre los demás.”

No se desaliente ante los obstáculos que encuentra en el camino. Una reacción de ira, por ejemplo, puede implicar que necesita volver a reunirse y analizar detenidamente las circunstancias que la desencadenaron. Trate de arreglar las cosas rápidamente. Pida disculpas si pierde los estribos con alguien. La sinceridad demuestra su compromiso con el cambio.

“Muchas veces, los ejecutivos a quienes se los ha caratulado de tener problemas de desempeño son muy reticentes al cambio.”

Sus patrocinadores y los grupos de interés también deben entender que cometer errores es inevitable. Quizás crean que las equivocaciones indican que el ejecutivo no está progresando cuando, en realidad, hubo una mejora notable. El ejecutivo y el *coach* deben mantener conversaciones francas, en las que se enfatice la importancia de ser paciente y de tener expectativas realistas.

“Si sigue dependiendo de su *coach* para que lo ayude a aprender, entonces el *coach* no le ha hecho ningún favor.”

Es común que, después de un par de meses de *coaching*, los ejecutivos empiecen a adquirir una falsa sensación de seguridad. Las cosas marchan bien, los cambios de conducta son evidentes y los patrocinadores parecen estar conformes. Usted se empieza a apartar del *coach*. Ya no lo llama tan seguido para pedir informes de progreso o consejos. Siente que tiene el control de la situación. Sin embargo, el *coach* puede ser una excelente caja de resonancia en etapas de transición. Puede ratificar su progreso y alertarlo de posibles dificultades.

Por usted mismo

El objetivo final es incorporar suficientes habilidades para desempeñarse sin su *coach*. A medida que la relación va llegando a su fin, reúnase con su *coach* y con su patrocinador para medir el éxito del proyecto de *coaching* y formalizar un plan de desarrollo constante. Entreviste a sus colegas como parte de la evaluación. Pregúnteles si han notado cambios generales y pídale que le den ejemplos de situaciones específicas en las que usted haya adoptado nuevas conductas. Los colegas también pueden señalar otros cambios que esperaban y usted no realizó.

“Su estilo de liderazgo no es como un abrigo que se puede cambiar cuando quiere, sino que está arraigado en la esencia de su personalidad.”

Su plan de desarrollo personal debería incluir los siguientes componentes principales:

- un resumen de sus habilidades de liderazgo y áreas que requieren fortalecimiento;
- sus objetivos para el año próximo;
- conductas específicas que lo acercarán a su visión;
- su plan para sobreponerse a la resistencia y posibles conflictos; y
- la convicción de que fomentará y estará abierto a las opiniones de sus colegas.

Sobre la autora

Joan Kofodimos, Ph.D., fue profesora universitaria y es una de las socias fundadoras de una empresa de consultoría que se especializa en *coaching* para ejecutivos.
