
Coaching ejecutivo: Cómo maximizar el liderazgo y el talento en las empresas

Marilena Beuses*

El mejor tipo de Coaching no sólo produce resultados para el corto plazo: continúa ayudando a los clientes a desarrollar destrezas para una transformación a largo plazo que les permitirá seguir creciendo como líderes, durante mucho tiempo más del que dura la relación de Coaching.

Para que se dé un cambio radical de comportamiento que sea sostenible en el tiempo, aun en condiciones de estrés, se requiere de las siguientes condiciones: consistente refuerzo de la conducta aprendida, práctica y retroalimentación.

También requiere que se le dé tiempo para su arraigo, tiempo para que sea probado en acción, y tiempo para que sea ajustado.

El ingrediente final que determina que los nuevos tipos de comportamiento se mantengan en el tiempo es un poco menos científico, ya que es un factor de esperanza.

Siempre tenemos esperanza cuando introducimos una nueva idea, una nueva filosofía de trabajo, una nueva estrategia de que ésta funcione. Esperamos que cada esfuerzo por cambiar nos dé

el auto-aprendizaje, el resultado que deseamos mejorar y éxito tanto financiero como personal.

Factores clave de éxito

El cambio más rápido en comportamiento ocurre cuando:

- 1- Existe Motivación para cambiar.
- 2- Se toma Acción para ejecutar el cambio.
- 3- Se Practica en un ambiente real.
- 4- Se da una Retroalimentación confiable y precisa.
- 5- Se da Tiempo para que se formen los nuevos hábitos.
- 6- Se ayuda al Reconocimiento y Descubrimiento de las autolimitaciones que impiden el cambio.

Una relación de Coaching Ejecutivo provee el fundamento para que se exploren todos estos factores. Adicionalmente, hay una serie de condiciones que se dan en una relación de Coaching que la distinguen de cualquier otro método de cambio

organizacional o personal y que lo hacen invaluable en el desarrollo de líderes. Estas condiciones son:

- Los clientes se consideran que tiene el poder, la capacidad y la responsabilidad sobre sus acciones y sus consecuencias.

- Los clientes tienen el conocimiento y la sabiduría que necesita ser accesada para la solución de problemas.

- Los clientes tienen una transformación a través de la relación de Coaching.

- Los clientes (el Quién) es más importante que el Qué o el Cómo.

- Los clientes quieren y necesitan Esperanza.

Veamos a qué se refieren cada una de ellas:

- Los clientes se consideran que tiene el poder, la capacidad y la responsabilidad sobre sus acciones y sus consecuencias:

La mayoría de mis clientes empiezan por explicarme cómo las circunstancias externas (sus jefes, el mercado, la industria, la devaluación, etc) son los factores por los cuales no están siendo tan exitosos. O pueden también hablar de su entorno personal (familia, grupo de trabajo, estrés), todo, excepto mirarse a sí mismos.

Los coaches saben que el primer paso es que los clientes reconozcan el tremendo poder y capacidad que tienen para influir en los demás y en los

eventos que acontecen. Hace poco, uno de mis clientes, ejecutivo de una empresa de alta tecnología, promovió a un subordinado a una posición de alto rango, pues le veía lealtad y un alto conocimiento técnico. El recién promovido empleado estaba comprometido con la empresa, pero no tenía la capacidad para liderar a otros y poco a poco deterioró su productividad y la del grupo, ya que no deseaba ser gerente sino continuar con su rol de un alto técnico calificado.

Bajo coaching se descubre que la inapropiada acción (aunque bien intencionada) del ejecutivo resultó en un error y todo el grupo estaba confundido por la falta de dirección y hasta sentía apatía hacia el nuevo gerente. El ejecutivo, sin tomar represalias, enmendó su error y dio oportunidad al grupo para que se convirtiera en un equipo de alto rendimiento, con dirección propia entre los miembros mismos. El gerente fue transferido a otra área y ahora es visto como un gurú técnico, sin necesidad de gerenciar a otros.

La clave fue la disposición del ejecutivo para ver como su acción había causado problemas inesperados y el querer el bienestar del grupo, más allá de imponer su decisión.

- Los clientes tienen el conocimiento y la sabiduría que necesitan ser accesados para la solución de problemas.

Los buenos consultores proveen una serie de modelos, respuestas y conocimientos como expertos que los llevan a dar a sus clientes la solución de problemas. Mas un buen coach se especializa en hacer preguntas que provoquen, al estilo socrático, la reflexión y la búsqueda de propias respuestas dentro de un sistema de referencia y experticia

propio de la sabiduría del cliente y aprenda a la vez que soluciona el problema. Se le dan tareas y ejemplos que se relacionan con su realidad, para que así los líderes maximicen el auto aprendizaje de sus propios talentos y destrezas. El Coaching ayuda a promover los talentos naturales de cada líder en la organización para que sean utilizados para máxima productividad.

■ Los clientes tienen una transformación a través de la relación de Coaching.

Tanto el coach como el cliente tienen sus roles claramente definidos durante la relación de Coaching. Pero el poder único de esta relación para producir resultados extraordinarios reside en una comunicación continua, con mensaje claro y consistente, una comunicación auténtica, responsable, reflexiva, con retroalimentación.

Los coaches no provocan una relación de dependencia; más bien, los más exitosos son considerados por sus clientes como aquellos que los educaron en procesos de autorreflexión, observación propia, responsables por sus acciones y decisiones, respeto propio, autoestima, autocontrol, fe en sí mismo, conectarse con su pasión y poder personal para lograr lo que se proponen.

Irónicamente los coaches se hacen famosos cuando aun luego de muchos meses y hasta años de haber terminado la relación los clientes recuerdan el aprendizaje ocurrido y lo siguen utilizando en su vida personal y profesional.

■ Los clientes (el Quién) es más importante que el Qué o el Cómo.

En consultoría, generalmente se aboca en el Qué de la situación. ¿Cuál es el problema? ¿Cuál es el proceso, programa o alteración de procedimientos que mejorara la situación?

El siguiente paso es tratar de enseñar a otros en el Cómo se resolverá. Esto puede involucrar algún entrenamiento para nuevas destrezas o el aplicar un nuevo producto, programa o estrategia gerencial.

Coaching es diferente. Se enfoca completamente en el Quién. Por ejemplo: quién es el líder y como sus talentos únicos pueden ser efectivamente utilizados en la organización. Uno puede tener la estrategia corporativa más brillante, pero si carece de los líderes apropiados para llevarla a cabo, entonces no tiene impacto. Es imprescindible conocer el talento de con Quién se cuenta para hacer el Qué y el Cómo altamente eficientes.

■ Los clientes quieren y necesitan Esperanza.

Tener fe y esperanza en una relación de Coaching es primordial para despertar en el cliente un compromiso ineludible consigo mismo: lograr los objetivos propuestos. Los coaches tenemos fe en que cada individuo tiene el potencial de ser aun mejor y nuestro reto es comprometerlos a que suban la barra de sus propias expectativas acerca de lo que pueden lograr por sí mismos. Con nuestro respeto, soporte, guía y expectativas positivas he visto líderes hacer lo que consideraban inimaginable.

**Coach Ejecutivo y Empresarial
4 Total Success, Inc
www.4totalsuccess.com
mbeuses@4totalsuccess.com*