

Los altos ejecutivos de las principales empresas exitosas de hoy están buscando el asesoramiento de entrenadores, para que los ayude a mantenerse competitivos en un mercado de rápidos cambios y a superar los cada vez más difíciles retos a nivel organizacional y personal.

Es por eso que el *Coaching*, cuyo nombre más apropiado sería "desarrollo ejecutivo", ha surgido como una de las disciplinas de mayor crecimiento y notoriedad en el mundo del entrenamiento.

Las organizaciones, por su parte, también están percibiendo los beneficios del *Coaching* para ayudar retener y desarrollar su talento.

Fitzgerald y Garvey, consultores organizacionales, compilaron una serie de ensayos sobre *Coaching* que ofrecen principios, técnicas, enfoques y procesos de gran utilidad para profesionales de recursos humanos, entrenadores o consultores que lo estén utilizando o considerando aplicarlo en sus organizaciones.

Bibliografía

Catherine Fitzgerald y
Jennifer Garvey Berger

Con fines exclusivamente didácticos

Artículo 63 Inciso B

Ley de Derechos de Autor y
Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la
República de Guatemala



Coaching ejecutivo

Autoras Catherine Fitzgerald

y

Jennifer Garvey Berger

Las perspectivas del Coaching

El trabajo de un *Coach* (entrenador ejecutivo) es dejar salir el potencial de su entrenado, ayudándolo a hacer el mejor uso posible de su conocimiento, inteligencia y experiencia. Apoya a su cliente reconociendo, mejorando y apalancando sus fortalezas, a la vez que identifica y mejora sus conocimientos y habilidades en áreas clave para su desempeño.

Mediante el *Coaching*, un líder puede hacerse más efectivo como individuo, permitiéndole ejecutar mejor la estrategia de la empresa. Dependiendo de su posición, puede incluso mejorar la efectividad al diseñar la estrategia.

Cuando un *Coach* comienza a pensar en cómo ayudar a sus clientes a trabajar de modo más eficaz, debe considerar:

- Una conducta que alguna vez contribuyó al éxito de la persona puede perder su efecto si se usa con mucha frecuencia o intensidad, en muchas situaciones, eclipsando otras destrezas más útiles o funcionales.
- Un entrenador puede ayudar a su cliente a comprender que, al cambiar esas debilidades, puede generar conductas más productivas.
- Las conductas persistentes generalmente tienen un propósito positivo.
- Una visión desactualizada de uno mismo puede conllevar a conductas inadecuadas.
- Escuchar al ejecutivo, y partir de allí para la toma de decisiones. Es importante utilizar sus ideas como punto de partida, y actuar como puente para corregir conceptos errados.
- Pensar en los cambios como hipótesis que usted debe comprobar empíricamente.

Un *Coach* debe comprender bien cómo su entrenado ve al mundo, descubrir, cuáles son sus metas y conocer qué cosas le importan.

Los entrenadores ejecutivos pueden aplicar un campo de estudio novedoso -la complejidad de la mente de los adultos- para ofrecer entrenamiento. Para apoyar efectivamente al cliente, el *Coach* debe comprender los múltiples y distintos mundos en el que éste habita; debe conocer los asuntos corporativos clave que afectan al ejecutivo, para comprender cómo éste y otros ejecutivos los perciben.

Los entrenadores deben distinguir entre sujeto (todo aquello que es parte incuestionable para uno mismo, tales como rasgos de personalidad, suposiciones sobre el mundo, conductas o emociones) y objeto (aquello que se encuentra más separado y puede ser considerado, cuestionado, moldeado y actuado después de que el cambio ha sido producido). Deben ayudar a los ejecutivos a hacer el cambio entre uno y otro, para que puedan identificarlos y crear los cambios necesarios.

El primer paso es nombrar el sujeto, para hacer que el individuo esté consciente de este. El siguiente paso es nombrar el sujeto, para hacer que el individuo esté consciente de este. El siguiente paso es prestar atención a cómo éste afecta la vida diaria, y buscar evidencias que prueben si esa idea o creencia en particular funciona eficientemente o no, para que pueda ser cambiada de ser necesario.

Los *Coach* deben ser personas que

practiquen y reflexionen sus enseñanzas; deben estar conscientes y alineados con sus propios métodos para que puedan reconocer sus propias limitaciones. Conocer sus métodos con detenimiento permite ofrecer mejores resultados. Aquellos entrenadores que reconocen bien las limitaciones de sus métodos, pueden tratarlas como un grupo de hipótesis para ser revisadas y puestas a prueba constantemente.

Un entrenador que utiliza métodos transparentes puede crear mejor relaciones con sus clientes, ya que ambas partes pueden influir en los métodos utilizados. Las reflexiones que deben hacer los entrenadores son sumamente útiles al ser combinadas con las teorías acerca de las diferencias individuales.

El *coaching* ejecutivo en las organizaciones

Para poder ofrecer un excelente entrenamiento ejecutivo en su organización, existen dos opciones:

- Crear un programa planificado para satisfacer las necesidades de múltiples ejecutivos.
- Utilizar un enfoque a la medida, en donde cada ejecutivo puede requerir entrenamiento o sugerir la contratación de un *coach* en particular.

En cualquiera de los casos, debe:

- 1.- Vincular el entrenamiento ejecutivo a su estrategia de negocios y

necesidades organizacionales.

- 2.-Identificar entrenadores potenciales, ya sean provenientes de firmas consultoras o particulares. Fíltrelos para asegurarse que cuentan con las destrezas requeridas por la organización.
- 3.-Ponga a los entrenadores “al día”, informándoles sobre la organización, los individuos clave, etc, mediante una orientación grupal o individual.
- 4.-Empareje cada ejecutivo con un entrenador, según la química personal y la experiencia de los mismos.
- 5.-Programe reuniones individuales, en donde los ejecutivos aprendan más acerca de los entrenadores y obtengan una visión general de cada prospecto.
- 6.-Haga seguimiento al compromiso de *Coaching*, para asegurarse que está enfocado en las metas establecidas. Haga revisiones periódicas a lo largo del proceso.
- 7.-Mida los resultados para ver si el entrenamiento ha sido realmente exitoso. Cerciórese si los gerentes han visto alguna mejora en los temas clave para la organización.

Otra decisión importante a tomar, a la hora de planificar el entrenamiento ejecutivo, es si hacerlo interno o externo:

- **Coaching interno:**
Como ventajas, tiene que el *Coach* conoce la cultura organizacional, y resulta particularmente útil si la organización requiere de amplios conocimientos sobre el negocio o industria. Adicionalmente, suele ser más económico y eficiente, al vincular al *Coaching* con otras funciones de RRHH como entrenamiento y desarrollo organizacional.
- **Coaching externo:**
Puede resultar mejor si la compañía tiene abundante conflictos y divisiones políticas. Igualmente es preferible si la empresa tiene inclinación hacia los expertos externos o los requerimientos van más allá de las habilidades de sus entrenadores internos.

En cualquier caso, busque una persona que tenga cierta química con los ejecutivos a quienes entrenará.

Si el proceso de *Coaching* no es manejado adecuadamente, pueden surgir problemas. Algunos errores comunes son:

- 1.-No alinear el *Coaching* con la estrategia organizacional.
- 2.-No identificar bien los problemas organizacionales.
- 3.-Ejecutivos no abiertos a la retroalimentación y al entrenamiento.
- 4.- No seleccionar al *Coach* correcto.

No todos los procesos de *Coaching* serán exitosos. Prepárese para afrontar sus fracasos cuando ocurran y afróntelos como formas de seguir creciendo y desarrollándose.

Lo ideal es que con el *Coaching* se cree una zona de seguridad en la cual la persona a ser entrenada pueda reconocer y superar sus miedos. Es el miedo, especialmente el que no se percibe o reconoce, lo que muchas veces evita que la persona exprese lo mejor de sí mismo. Adicionalmente, el *Coaching* debe ayudar al ejecutivo a sobreponerse a los problemas de aislamiento que generalmente acompañan al liderazgo.

***Coaching* en la práctica**

Los entrenadores normalmente trabajan con personas de mediana edad (de la segunda mitad de los 30 en adelante). Es por ello que deben comprender los procesos de esta etapa de la vida y emplear estrategias para apoyar a las personas que estén atravesándola.

En esta etapa de la vida, las personas gradualmente van incrementando mentando su sentido de ser, incluyen cualquier parte rechazada, desposeída, abandonada de sí misma, e incorporan aquellas áreas que rechazaron durante su primera mitad a su personalidad. El resultado es un enfoque en la integración y en el todo.

En la etapa media de la vida, las personas también suelen re-balancear sus conocimientos cognoscitivos, la

forma como perciben y juzgan lo que les rodea. La percepción de las personas puede estar basada en sentidos concretos o en pura intuición. El juicio se puede basar tanto en un proceso de pensamiento y lógica, como en sentimientos y emociones.

En la primera etapa de la vida de una persona, ésta tiende a enfatizar una de las dos formas de percibir el entorno basado en lógica o de modo intuitivo y emocional. Las personas desarrollan mucho más en la segunda etapa de sus vidas, y sus áreas abandonadas preceptuales crecen poco a poco. Es común comenzar a expandir las habilidades intuitivas y de percepción en la segunda etapa de su vida.

Un buen *Coach* debe tomar esto en cuenta, ayudando a los ejecutivos a mantener un alto desempeño y a prestarles más atención a su energía, enfoque y motivación. También puede ayudar al ejecutivo en la segunda etapa de su vida a articular decisiones sobre el futuro, propósito y búsqueda del significado de las cosas.

Algunos entrenadores utilizan un enfoque de profundidad para ayudar a sus clientes a considerar cómo está su vida personal actual y la influencia de su pasado sobre ésta. Para trabajar en esta área, debe entrevistar exhaustivamente a la persona y llevar a cabo una serie de pruebas psicológicas.

Un entrenador que logra percibir la vida y motivación de un individuo en

este contexto, puede proveer información que los clientes pueden emplear para entenderse mejor a sí mismos, construir enfoques conductuales más flexibles y liderar una vida de modo más consciente.

La meta es proveer una mayor alineación entre mente y corazón. Los componentes de este enfoque incluyen:

- Las entrevistas a profundidad como *Coach* y psicólogo.
- Reunir datos personales (por ejemplo entrevistas con los miembros familiares y amistades del ejecutivo).
- Examen del pasado historial del ejecutivo, incluyendo eventos significativos en su infancia.
- Búsqueda de conductas que ya no le son útiles.
- Exploración del cómo las emociones influyen sobre las conductas de la persona.
- Incrementar la auto-conciencia, para hacer que nuevas oportunidades surjan para que se dé el cambio.
- Un entrenador que utilice un enfoque más terapéutico puede utilizar la “teoría del desarrollo de adultos” para ayudar a los ejecutivos de avanzada edad a ser

más eficientes. Este método está basado en la psicología de desarrollo constructiva y examina la forma como las capacidades de pensamiento humano se desarrollan desde la infancia, basado en la creencia de que las personas forman de modo activo el significado de todo, basados en sus propias experiencias.

En otras palabras, las personas construyen activamente mediante la interacción de los demás- sus propias realidades psicológicas, las cuales cambian y se desarrollan en las diferentes etapas de la vida.

Para explorar este enfoque, los entrenadores utilizan un proceso llamado Diálogo de Desarrollo de *Coaching*, que consiste en:

- 1.- Buscar el significado.
- 2.- Construir una nueva perspectiva.
- 3.- Crear un puente.
- 4.- Desarrollar la acción.

Entrenamiento para su estrategia de negocios

Relacionar el entrenamiento ejecutivo con la estrategia de negocios es particularmente crucial en toda empresa; si el entrenamiento no está entrelazado con los resultados que la compañía desea alcanzar, el programa de entrenamiento para ejecutivos corre peligro de que funcione para las metas individuales del individuo, pero no para la organización.

Con un manejo cuidadoso y un buen vínculo con las metas institucionales, el entrenamiento puede beneficiar a ambos, compañía y ejecutivo. El entrenamiento debería centrarse en el trabajo directamente relacionado a las metas organizacionales, tales como: desarrollo de ciertas metas específicas, construcción del desempeño laboral o desarrollo de capacidades futuras.

El entrenamiento puede servirle a la agenda individual de un ejecutivo, mientras que no sirve para las áreas directamente relacionadas a la estrategia de la organización. Un entrenador debe ayudar a los ejecutivos a adaptarse a la nueva forma que son mercado y compañías - "sistemas complejos adaptativos".