



Coaching y Comportamientos

KRISTA WALOCHIK, Directora General de NB Norman Broadbent
y miembro de la Directiva de la Asociación Española de Coaching y de Consultoría de Procesos (AECOP).

La ralentización económica de los últimos años, junto con el imparable proceso de globalización, ha derivado en situaciones que requieren nuevos modelos de gestión. El equipo directivo se enfrenta a retos profesionales para los que sus habilidades y competencias no han sido entrenadas, situaciones difíciles ante las que hay que dar respuestas rápidas y muchas veces desde la soledad de la dirección. Con estas contribuciones, hasta sobrehumanas, no es de extrañar que observamos en muchos altos directivos signos de agotamiento, desencanto, y un deseo de huida hacia otras alternativas.

Afortunadamente por ambas partes –la organización y el directivo– se observa una creciente implantación en empresas de programas de Coaching, que ayuden al directivo a responder a los rigores de su entorno de una manera efectiva, con la consiguiente repercusión en la cuenta de resultados de la empresa.

COACHING Y CAMBIOS DE NIVEL I

Tomo prestado de una de las escuelas del Coaching el término “Cambios de Nivel I”. Así se llama el proceso de modificación de conductas claves para el éxito en el entorno empresarial, es decir, la forma en que el directivo interactúa con su entorno. La unidad de trabajo en el proceso de coaching es lo que hace el directivo, y se suele buscar el impacto en los que le rodea.

El “Coaching de Comportamiento” (ver Marshall Goldsmith, “Coaching: La úl-

tima palabra en desarrollo de liderazgo”, Pearson Educación, 2001), frecuentemente se pone en marcha a partir de un proceso pautado de evaluación ascendente o 360°, que anima al directivo a elaborar un Plan de Acción dirigido a cambiar las percepciones de su entorno mediante modificaciones en sus comportamientos. Otros puntos de partida pueden ser Evaluaciones de Desempeño o una petición concreta de la Dirección General generada a raíz de una disonancia entre la persona y su entorno. Menos subjetivo resultan los “Management Audits”, o procesos de evaluación multiherramienta realizados por terceros que permiten valorar el dominio competencial de un directivo y sus áreas de desarrollo.

Según Aristóteles, somos lo que repetidamente hacemos. La excelencia, por tanto, no nace de un comportamiento aislado, sino de hábitos adquiridos. El proceso de modificación de conducta tradicional distingue estos estados: el Ignorante Inconsciente (desconozco mis áreas de mejora); el Ignorante Consciente (sé qué tengo que cambiar); el Competente Consciente (me esfuerzo en realizar distintos comportamientos); y el Competente Inconsciente (los nuevos comportamientos ya se han vuelto inconscientes).

El Coach es el entrenador que ayuda al individuo a desarrollar esas nuevas habilidades y competencias que la organización requiere de él, a poner en práctica nuevas formas de actuación y a evaluar el impacto que su actuación genera en sí mismo y en la organización. Ayudamos a que las personas vean cómo puede ser más

eficientes y tener la valentía para soportar el tránsito en prácticas hasta que sus nuevos comportamientos resulten integrados.

Cualquiera que hemos tenido a un vecino que haya regalado un violín y clases de iniciación a su hijo, sabemos que el aprendizaje no siempre es un proceso lineal ni estéticamente atractivo ni rápido.

Y el proceso de identificación y distinción de las acciones a emprender, prueba y error, análisis, prueba, y dominio de nuevos comportamientos es un proceso deliberado y lento. Requiere fuerza de voluntad. De allí que la mayoría de los procesos de coaching requieren un tiempo de 6 meses para llegar a integrar nuevos comportamientos.

COACHING Y CAMBIOS DE NIVEL II

Los hábitos son principios y patrones de comportamiento que hemos internalizado. Si no cambiamos los paradigmas básicos detrás de nuestros comportamientos, los cambios no perdurarán. Un ejemplo:

Hace un tiempo, trabajaba con un cliente en un proceso de mejora de sus habilidades interpersonales. Para acercarse más a su equipo, habíamos identificado la necesidad de conocerles mejor a nivel personal, por lo que él decidió empezar a desayunar con ellos, o tomar un café a media mañana. En la siguiente sesión, relató sus experiencias, pero a continuación preguntó: “Vale, ¿cuántas veces más tengo que tomar café con ellos para que piensen que me

importan? Es decir, había introducido una nueva conducta de una manera clínica. No profundizó en el por qué detrás: el respeto e interés verdadero en las personas de su equipo.

No es gratuito que Stephen Covey, en su reconocido libro de los 7 Hábitos de las Personas altamente Efectivas dedique gran parte de su trabajo a reflexionar sobre las realidades y percepciones que formamos cada uno del mundo. "No vemos el mundo cómo es, sino cómo somos nosotros".

El proceso de coaching, aún orientado hacia la adquisición e integración de nuevos comportamientos en el entorno personal y profesional, necesariamente empieza por un viaje interno –que luego se proyecta externamente– para luego decidir cómo queremos interactuar con nuestro entorno.

En este nivel del proceso de coaching, el participante identifica sus respuestas a unas preguntas atemporales –¿quién soy?, ¿dónde voy– para poder luego ver el mundo desde varios prismáticos. Se trata de una transformación profunda, que requiere un espacio confidencial y seguro en que descubrir los propios objetivos y visión del mundo de uno, testar juicios y valores, y descubrir la forma más coherente para conseguir los objetivos.

Trabajé con una directiva de una gran corporación que estaba siendo propuesta a la dirección general de una unidad. Pasaría a supervisar a un grupo heterogéneo de personas, y a sus propios homólogos. Era un premio a su carrera de muchos años en la compañía, un reconocimiento de su enorme valía técnica y directiva. Pero dudaba en aceptar la posición:

- "Yo no puedo asumir esto. En esta compañía es imposible hacer cambios. Y no soy líder", me dijo.
- "Y qué es un líder para ti? Descríbeme un gran líder que has conocido".



- "Oh, ¡"era un encantador de serpientes"! Tenía la palabra fácil, se movía en la política como pez en el agua".
- "¿Y por qué le seguiste?"
- "Siempre te ponía nuevos retos, nos pintó una visión del departamento apasionante, te hacía sentir parte de algo grande. Nos decía que podríamos llegar a la Luna. Y nos lo creíamos".
- "Bien, vamos a soñar un poco. Si fueras tú la Directora General y tuvieras una varita mágica, ¿cómo sería la División?, ¿un modelo en la organización?, ¿un sitio donde todo el mundo quisiera formar parte? ¿cómo te sentirías tú?"

A partir de estas reflexiones, articuló con creciente fé, cariño y tiempo, una visión –su visión– de la dirección, y luego puso manos a la obra en cuanto a hacerlo realidad. En el camino, trabajó mucho para integrar nuevas conductas (de comunicación, gestión de conflicto y empatía) que le requería ver, comprender y respetar los múltiples mundos de su entorno. Alineo sus acciones con su visión de la división. Y claramente hoy es un líder, goza de respeto y reconocimiento de la

máxima dirección de la compañía, de su equipo y del mercado externo.

REFLEXIÓN FINAL

Los mayores avances del participante rara vez provienen de los comportamientos nuevos que han integrado en el lugar del trabajo. Nuestra experiencia es que viene del crecimiento interno adquirido durante el proceso de aprendizaje. Perdurando los nuevos comportamientos no a base de practicar, practicar, practicar, sino porque se han vuelto congruentes con quienes son los directivos y con sus objetivos.

En los procesos de coaching directivo en los que he estado involucrada, dedico más tiempo que nunca a la liberación de energías positivas, mediante mejoras de efectividad sí, pero que al final vienen de las respuestas a la pregunta: "¿Qué es importante para mí? Se trata de realinear objetivos y comportamientos en el día con los sueños, valores, y sentido que el directivo quiere dar a su vida.

El Coaching brinda al directivo el mejor regalo, el más apreciado: la oportunidad de tener éxito. ¿Y quién no quiere tener éxito en su vida profesional y personal? ▲

Información elaborada por AECOP