

Aplicaciones del Pensamiento Estratégico al Coaching Ejecutivo

“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus propias riquezas sino hacerles ver las suyas propias.”

Johann Wolfgang von Goethe

1. - Coaching Ejecutivo

El Coaching y en específico el Coaching Ejecutivo, es una disciplina que está expandiéndose rápidamente en México y en la mayoría de países del mundo. Las empresas solicitan cada vez más la intervención de coaches tanto en modalidad individual como grupal. Los programas de capacitación son desplazados por procesos de Coaching dirigidos a los gerentes y directores de las organizaciones.

El Coaching Ejecutivo es un proceso a través del cual es posible ayudar a otra persona o equipo de trabajo, a desempeñarse hasta lo más alto de sus capacidades. A través del Coaching se logra hacer manifiestas las fortalezas y recursos de los miembros de una organización, se les ayuda a sobreponerse a resistencias e interferencias internas, y a integrarse y actuar eficientemente como parte de un equipo de trabajo.

Los principios que distinguen al Coaching Ejecutivo son:

- Alinear los objetivos del coachee a los objetivos de la organización.
- Centrarse en el desarrollo de líderes. Los objetivos del Coaching deben ser parte del programa de desarrollo de ejecutivos de la empresa.
- Asumir que el logro de los objetivos del directivo dependerá directamente de la manera en que, a través del Coaching, logre transformar a su grupo de trabajo en un equipo caracterizado por el alto desempeño.

Podemos describir brevemente un proceso de Coaching Ejecutivo de la siguiente manera:

- El Coaching es una **conversación** de calidad entre dos personas, coach y coachee.
- El objetivo de dicha conversación es incrementar, a través de la reflexión, la **auto conciencia** del coachee.
- La reflexión generada debe estar enfocada al **cambio** y a la **transformación** del coachee.
- Existe un proceso de Coaching cuando el cambio logrado tiene efectos positivos medibles en el **desempeño** del coachee.
- Los cambios logrados en el coachee, deben ser transferidos a su equipo y al resto de la organización. Este **efecto sistémico**, asegurará la **realización de las metas y objetivos de la persona y la empresa**.

2.- Pensamiento Estratégico.

El Pensamiento Estratégico, introducido en el campo de la Psicología por Paul Watzlawick, aporta invaluable elementos al ejercicio del Coaching en las empresas.

Watzlawick distingue dos tipos de procesos de cambio:

Cambio 1, caracterizado por una dinámica en la cual, los esfuerzos realizados dan como resultado que las condiciones básicas del problema se conserven o incluso se deterioren. Como lo sugiere Oscar Wilde, “Con las mejores intenciones se obtienen, la mayoría de las veces, los peores efectos”. Ejemplo de ello lo podemos reconocer en el directivo que a pesar de requerir un equipo colaborador y proactivo, realiza acciones impositivas y autoritarias que mantienen a sus colaboradores dependientes de su presencia y jerarquía. Así, mientras más intenta “hacerlos reaccionar”, más genera en ellos la “pasividad” de la que se queja.

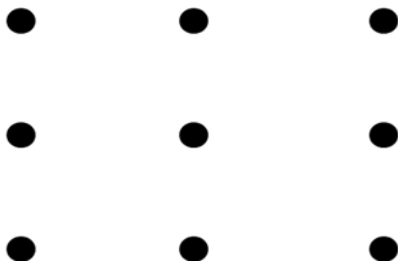
Otro ejemplo es el caso de un ejecutivo cuya responsabilidad profesional incluye hablar frente a auditorios numerosos, situación que cada vez le resulta más amenazante y que termina por disminuir sus verdaderas capacidades. Lo que el directivo no se da cuenta es que, mientras más trata de controlar su ansiedad, más ansiedad se genera. En la dinámica propia del denominado Cambio 1, a pesar de los esfuerzos de solución, las condiciones del problema permanecen igual o incluso empeoran. Paul Watzlawick afirma de manera contundente que siempre que intentamos resolver un problema desde el sentido común y en forma estereotipada, caemos en la dinámica propia del Cambio 1, que puede definirse como: “Cambiar para no cambiar”.

Desde esta perspectiva podemos afirmar que una de las limitantes de muchos procesos de Coaching Ejecutivo, es generar solamente cambios de tipo 1. Esto debido a que las reflexiones que se generan en las sesiones de Coaching, aún cuando en muchas ocasiones se invite al coachee a convertirse en un observador de sí mismo y desde ahí encontrar significados de “un nivel más elevado”, tienen como característica una conciencia forzosamente limitada por el mismo tipo de pensamiento, que el coachee ha utilizado anteriormente para encontrar los significados y soluciones fallidas a sus problemas. De esta manera, los esfuerzos bien intencionados para alcanzar las metas propuestas por la organización se convierten en muchos casos en el origen de problemas crónicos de desempeño.

El Cambio 2, por el contrario, surge de la observación y comprensión de las estrategias a través de las cuales el coachee mantiene estable su situación problemática. Cuando se analiza una situación desde la óptica del Cambio 2, no es preciso conocer las causas del problema, sino comprender el patrón presente en todas las soluciones fallidas intentadas; soluciones

que hacen ineficiente y contraproducentes los esfuerzos de cambio del coachee. El objetivo de la intervención se enfoca por lo tanto en reconocer y modificar dicho patrón de pensamiento y acción.

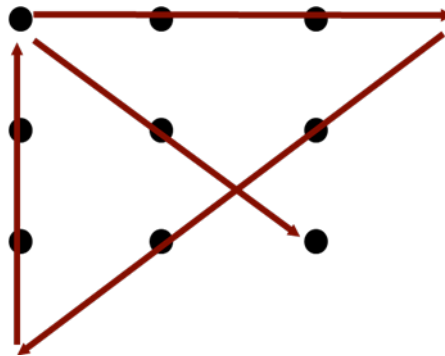
Un ejemplo claro de lo que estamos comentando lo tenemos en el conocido problema en el que es necesario unir nueve puntos con cuatro líneas rectas continuas, distribuidos de la siguiente manera. (Invito al lector a resolver este problema en caso de no conocerlo)



Las primeras veces que uno se enfrenta a este reto es común que las soluciones intentadas tengan como patrón característico el trazo de líneas que no salgan del perímetro imaginario que conforman los nueve puntos. Estamos ante una situación compleja, pues una vez que nuestro cerebro define como adecuada esa forma de pensar, a pesar de no dar el resultado esperado, le será muy difícil pensar de otra manera. Así, a pesar de generar muchas soluciones, el resultado siempre será el mismo. Lo realmente limitante es que mientras más soluciones fallidas se generen, más nos alejamos de la posibilidad de dar solución a nuestros problemas.

Reconocer esta pauta de pensamiento y acción limitante es fundamental para producir un Cambio 2, cambio que implica la solución del problema de una manera novedosa y comúnmente inusual. La expresión “salir de la caja”, tiene su origen en el problema de los nueve puntos, cuya solución

consiste en romper el paradigma autoimpuesto que hemos comentado. Una de las posibles soluciones al problema es:



Esta solución nos muestra una forma totalmente diferente de pensar, en donde queda claro que no hay solución posible que pueda surgir a partir del primer modo de pensar. Albert Einstein expresa esta idea con gran sabiduría: “Necesitamos un nuevo modo de pensar para resolver los problemas causados por el viejo modo de pensar.”

Un ejemplo real de una solución de esta naturaleza, fue la creación de la red de franquicias que generó Grupo Comex. Esta estrategia comercial se constituyó como una de las más innovadoras propuestas en su tiempo frente a las dificultades que tenía Grupo Comex para vender sus productos a través de los canales tradicionales de distribución. Otro ejemplo es la manera en que algunas marcas japonesas de automóviles han logrado disminuir el robo de autopartes. Curiosamente la estrategia empleada no consiste en proteger más y más los elementos que corren riesgo de ser robados, sino en sustituirlos, en caso necesario, gratuitamente en sus agencias.

El Pensamiento Estratégico ofrece una nueva y atractiva modalidad en el diseño de objetivos y planes de acción. Incrementa radicalmente la conciencia del coachee y favorece soluciones exitosas que encaminan al coachee al logro de sus objetivos.

El Pensamiento Estratégico aplicado al Coaching Ejecutivo ofrece al coachee y a la empresa que lo implementa, una nueva manera de pensar y actuar al resolver sus problemas o alcanzar sus objetivos. La clave radica en una cuidadosa observación y comprensión de las actividades fallidas recurrentes, que permiten la reconstrucción de definiciones y el establecimiento de estrategias efectivas para la acción.

Finalmente es importante hacer notar, que en el Coaching Ejecutivo Estratégico, el coach no conoce a priori, ni dicta qué acción debe realizar el coachee para lograr su objetivo, nada más ajeno al espíritu del Coaching. El coach estratégico debe ofrecer y crear para su cliente nuevos escenarios desde los cuales su problema, sus objetivos y las acciones a realizar, sean contruidos por él de una manera novedosa y creativa, teniendo como objetivo no solamente la solución del problema presentado, sino lo más importante, desarrollar la habilidad para pensar de una manera generativa aplicable en futuras ocasiones.

3.- Beneficios del Coaching Ejecutivo Estratégico.

Se puede afirmar que la mayoría de los individuos que participan en un proceso de Coaching Ejecutivo Estratégico, acelerarán su crecimiento profesional y mejorarán su desempeño significativamente. Liberarán más de su potencial, a la par que tendrán un mayor número de herramientas para contribuir a la generación de ideas novedosas para el logro de los objetivos de la organización.

Es importante señalar que para canalizar estos cambios y para que la organización maximice el retorno de su inversión, es altamente recomendable establecer una cultura organizacional que apoye estos esfuerzos de transformación. Nada como la posibilidad de que los gerentes que participan en un proceso de Coaching, formen parte de un equipo cuyo líder también haya experimentado esta metodología. Bajo este contexto

realmente la empresa está en condiciones de ser una organización que aprende de sí misma.

Una *cultura de coaching* estratégicamente planeada, dónde todos los niveles de la administración tengan la oportunidad de desarrollo a través de programas de este tipo, favorece la colaboración y el alto desempeño. También induce una actitud, en todos los miembros del equipo, caracterizada por su foco en la ejecución y el logro de metas. Conforme todos los miembros del grupo gerencial van desarrollando sus talentos y habilidades, se generan más oportunidades de negocio y crecimiento para la organización.

4.- Características de un proceso de Coaching Ejecutivo desde una visión estratégica.

Es fundamental que los programas de Coaching en una organización, sean parte de un esfuerzo conjunto dentro de una cultura a favor del desarrollo de las personas y sus equipos. Dado que la comprensión de las necesidades y retos de la organización, así como de los posibles problemas a resolver, son una parte indispensable para la preparación y planeación de un programa de Coaching Ejecutivo, todo programa debe ser:

- Construido “ad hoc” para la organización.
- Original, jamás podrá parecer una “receta preparada”.

Lo que caracteriza una intervención estratégica en las organizaciones, es la construcción “a la medida” del modelo de intervención sobre la base de las características del problema a resolver y de las metas a alcanzar.

El proceso de Coaching Ejecutivo en las organizaciones bajo este enfoque se realiza en cuatro fases:

Primera Fase:

- Determinación de objetivos.
- Análisis de las soluciones fallidas intentadas.
- Definición de los problemas a resolver.

Segunda Fase

- Aplicación de la estrategia generada a través de los programas de Coaching Ejecutivo.

Tercera Fase

- Medición de los efectos y eventuales modificaciones de la estrategia.

Cuarta Fase

- Consolidación del cambio y cierre de la intervención.

John Whitmore uno de los pioneros en el mundo del coaching afirma: “El Coaching consiste en desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender, más que en enseñarle.” Desde este enfoque el Coaching Ejecutivo y el Pensamiento Estratégico son una propuesta altamente redituable para toda organización.

José Merino Pérez

Director de Reencuadre, S.C.