

Coachability (receptividad frente al *coaching*)

Observa detenidamente a tu próximo candidato para directivo: ¿es receptivo frente al *coaching*?. Seguramente, esta pregunta no estará entre las 10 más importantes que hayas preparado para hacerle. Sin embargo, la receptividad frente al *coaching* -la disposición para adentrarse en zonas "incómodas" con objeto de cambiar su conducta- es un indicador de las perspectivas de éxito.

En el tema de la receptividad frente al *coaching*, los miembros de los equipos ejecutivos pueden ser los mejores ejemplos a seguir hasta el punto que, si demuestran capacidades para ir más allá de lo que hasta el momento ya eran resultados ciertos y comprobados, elevan su nivel de rendimiento haciendo que los demás les sigan. La fuerza que hace únicos a equipos de alto rendimiento es su capacidad de superarse continuamente, cambiando en consonancia su comportamiento.

¿Es la intención de cambiar en un ejecutivo superior al deseo inmovilista de permanecer cómodamente en formas de comportamiento pasadas?

Trabajamos con un director financiero a quien su nuevo trabajo le requería hablar en público frente a grupos de inversores. Era introvertido y le daba miedo hablar en público pero, en vez de ofuscarse- "soy así; no sirvo para hablar en público"- se centró en "cómo lo hago" y "que representará para mí si tengo éxito". Su objetivo fue llegar a ser un conferenciante seguro de sí mismo. Su objetivo, combinado con un entrenamiento en este tipo de capacidad, le hizo llegar más lejos de lo que se creyó capaz.

La receptividad frente al *coaching* es demasiado importante como para que se deje exclusivamente en manos de profesionales del *coaching*. Un líder es clave para inducir a su equipo a que se descubran a sí mismos. Un líder es capaz de hacer avanzar el proceso al hacer enfrentarse a este proceso a un miembro de su equipo reticente al cambio:

"Esta es tu forma de contribuir, y no he visto un cambio real en tu conducta; esto es lo que te falta; ¿Cómo piensas conseguirlo?"

Dentro de los equipos de alto rendimiento, donde existe responsabilidad compartida e interdependencias ante los resultados, es frecuente que miembros del equipo asuman la responsabilidad de ayudar a un colega frente a los problemas de baja productividad. Dentro de esos equipos, la pregunta

que hay que responder es: ¿Quién está más cualificado para proveer de ese necesario *coaching*?

Un equipo directivo de un fabricante de bienes de consumo estaba teniendo problemas con uno de sus miembros, recientemente incorporado, y que provenía del sector de retail. Sufría una necesidad crónica de ser el centro de atención.

Este directivo pensaba que la transición de un sector a otro sería un camino de rosas y no se preocupó de dominar los principios básicos. Para él, las reuniones del equipo eran una oportunidad de soltar su rollo, confrontar al líder y dominar la discusión. Su altanería provocaba bajo rendimiento, y se negaba a reconocer sus deficiencias.

El líder del equipo se enfrentó a la situación, pero sin resultados. Solicitó a varios miembros del equipo que apoyasen a su colega de marketing a través de *coaching*, pero fue inútil, ya que no conseguían penetrar su armadura. Al final, fue despedido. El presidente del grupo y líder del equipo terminó diciendo: "En algunas ocasiones, hasta dentro de equipos de alto rendimiento, solo puedes tratar de solucionar problemas durante un tiempo hasta que llegas a la conclusión que una persona no va a despojarse de sus actitudes improductivas y cambiar".

Del equipo hacia mí

La mente es un poderoso aliado -o enemigo- de la capacidad de cada uno para ser receptivo ante el *coaching*. Los ejemplos opuestos del director financiero y del de marketing así nos lo confirman. Y, aunque la responsabilidad final sobre la receptividad ante el *coaching* recae en el líder, todos los miembros del equipo tienen la obligación de ser introspectivos, preguntándose:

¿Soy capaz de estar continuamente mejorando a fin de afrontar las demandas crecientes de rendimiento? El auto-diagnóstico es complejo, pero hemos observado a muchos ejecutivos realizarlo con efectividad y honestidad. Comienzan preguntándose a sí mismos sobre sus reflexiones internas y sus concepciones preestablecidas que interfieren en sus objetivos y deseos.

Por ejemplo, si el director financiero se hubiese aferrado a su idea preconcebida de ser tímido e incapaz de hablar fren-

PeopleMatters
C/ Serrano, 21 - 28001 Madrid - España
Teléfono.: +34 91 781 06 80
informacion@peplematters.com

te a grupos, habría sido víctima de esa idea preconcebida. Sin embargo se transformó en un observador ecuánime y desapasionado de su situación, dándose cuenta que sus ideas preconcebidas no tenían porque limitarle. Podía cambiar esas creencias para poder progresar al siguiente nivel de rendimiento.

Los ejecutivos se resisten al cambio por muchas razones diferentes:

Algunos no consiguen ver la ventajas que les reportará. Otros están en desacuerdo sobre la necesidad del cambio. Otros desconfían, preguntándose: "¿qué es lo que en realidad hay tras esta necesidad de cambio?"; otros no tienen claro lo que representará para ellos estos cambios. Finalmente, algunos no son capaces de enfrentarse a la incomodidad que produce el asumir este proceso.

El reto consiste en descorrer la cortina y ver que hay tras esa resistencia.

Testando la capacidad de recibir *coaching*

Para evaluar la receptividad de los miembros de tu equipo frente al *coaching*, puedes realizar estas ocho preguntas:

- Están los miembros del equipo mirando al futuro, o anclados en el pasado.
- Aceptan la racionalidad del concepto de cambio o defienden el "status quo".
- Las discusiones del equipo se producen alrededor del concepto del "cómo" cambiar o se continúa discutiendo sobre la necesidad de hacerlo.
- Son capaces de observarse a sí mismos -y a su situación- con ecuanimidad.
- Pueden desprenderse de las ideas preconcebidas sobre sí mismos.
- Son capaces de visualizar los resultados y las razones positivas para cambiar, siendo conscientes de los costes al mantenerse en actitudes pasadas?
- Se asocian a su *coach* en su proceso de cambio hacia el futuro.
- Se transforma su intención de cambio en un plan de acción y se evalúan los resultados de éste?

Los líderes de los equipos también necesitan del *coaching* así que hazte a ti mismo estas preguntas y respóndelas honestamente para evaluar cuán receptivo eres ■

por Howard M. Guttman

Comentario por



Camila Hillier-Fry,
Socio-director
PeopleMatters

Coachability

El artículo de Howard Guttman plantea una reflexión muy relevante para organizaciones y directivos que operan en entornos cambiantes, que – dicho sea de paso – son cada vez más. Si las organizaciones deben adaptar su estrategia y su *modus operandi* para conseguir los objetivos e incluso para sobrevivir en un mercado competitivo, ¿por qué no los directivos también?

A diferencia de muchas empresas hoy en día, sujetas al escrutinio continuo de los accionistas e incluso del mercado, muchos directivos se apoyan en los éxitos pasados para afianzar su futuro. Según Marshall Goldsmith, uno de los *coaches* de más prestigio entre ejecutivos de alto nivel, el éxito anterior es precisamente una de las mayores dificultades en un proceso de *coaching*, debido a la tendencia – por otra parte muy natural – de querer repetir las fórmulas que han funcionado. Un alto directivo debe reconocer que ha llegado dónde está gracias a ciertas cualidades, y a pesar de otras, no necesariamente por el conjunto inseparable de características que no se pueden cambiar. Conviene recordar que el cambio genera incertidumbre en todas las personas, en mayor o menor medida. Puede tratarse de inseguridad respecto a la nueva situación, a las razones detrás del cambio o a su propia capacidad para gestionarlo.

Los riesgos de no cambiar son considerables, aunque se puede trabajar sobre todos ellos. Podemos clasificarlos en dos tipos: los riesgos de no alcanzar las expectativas de rendimiento, y los riesgos implícitos en cualquier cambio de rol. En el primer caso, el directivo que no cambia sus criterios o comportamiento puede tomar decisiones de negocio erróneas, aplicar un estilo de liderazgo inadecuado para la cultura corporativa o nacional, o fracasar a la hora de alinear a las personas con la estrategia u objetivos específicos. En el segundo caso – un cambio de rol – puede haber un desajuste entre la persona y la situación en la que se encuentra (el alcance de nuevas responsabilidades, la diversidad de personas a las que tiene que gestionar, etcétera) que provoca una pérdida de autoestima e incluso de respeto por parte de los demás. Es importante reconocer que un desajuste pasajero es normal, siempre que el propio directivo esté abierto a escuchar, observar y cambiar para ganar en efectividad. Para acertar en cómo hacerlo, le puede ayudar mucho el asesoramiento de un *coach* que sepa analizar la situación y el directivo, y que no represente una "amenaza" para su prestigio dentro de la compañía.

Este caso puede aplicarse tanto a ejecutivos, como a equipos directivos: como afirma Guttman, la única fortaleza de un equipo de alto rendimiento es su capacidad de subir continuamente el listón y modificar su comportamiento en consecuencia. Eso sí es tener mucho nivel.